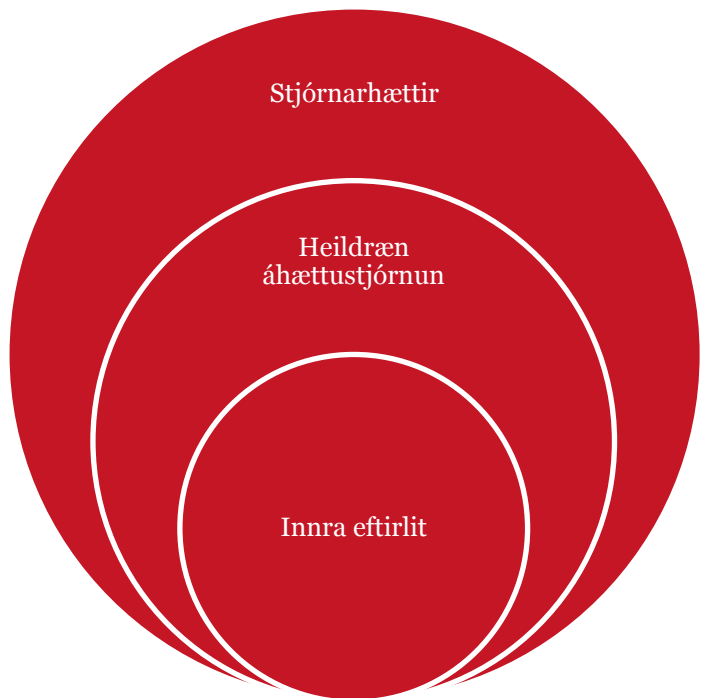


Innra eftirlit

Mikilvægur þáttur í stjórnarháttum fyrirtækja

Tilgangur innra eftirlits er að veita hæfilega vissu um að fyrirtæki nái markmiðum sínum er varða:

- Árangur og skilvirkni
- Áreiðanleika upplýsinga
- Hlítmi við lög og reglur



Efnisyfirlit

I. Inngangur.....	3
II. COSO – teningurinn	4
III. Eftirlitsumhverfið	5
IV. Áhættumat.....	6
V. Heildstæð áhættustýring	7
VI. Eftirlitsaðgerðir	8
VII. Upplýsingar og samskipti.....	9
VIII. Stjórnendavöktun	10
IX. Varnarlínur innra eftirlits	11
X. Takmarkanir innra eftirlits	12

I. Inngangur

Innra eftirlit er skilgreint sem ferli sem mótast af stjórn fyrirtækja, innri stjórnendum og starfsfólki. Innra eftirliti er ætlað að auðvelda stjórnendum að ná settum markmiðum.

Tilgangur innra eftirlits er að veita hæfilega vissu um að fyrirtæki ná eftirtöldum markmiðum:

- Árangri og skilvirkni í starfsemi
- Áreiðanleika fjárhagsupplýsinga
- Fylgni við lög og reglur

Innra eftirlit er ekki einstök aðgerð framkvæmd innan eða utan fyrirtækis heldur röð aðgerða sem snertir ólík störf og svið fyrirtækisins. Það þarf að vera samtvinnuð eðlilegri starfsemi og er stjórnun til að greina, meta og bregðast við áhættu á hverjum tíma og ná þannig betri árangri í rekstri.

Þessi bæklingur er byggður á ramma-leiðbeiningum COSO¹ sem gefnar voru fyrst út árið 1992 en voru uppfærðar 2013. Markmiðið er að upplýsa um fyrirkomulag innra eftirlits sem auðveldar stjórn, stjórnendum og starfsmönnum að koma á og viðhalda traustu innra eftirliti.

Innra eftirlit er hluti af heildstæðri áhættustjórnun sem COSO gaf fyrst út árið 2004 undir nafninu *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* en gaf út í júní 2016 í drögum undir nafninu

*Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance*² og byggir á sömu grundvallar skilgreiningum og innra eftirlitið.

PwC telur mikilvægt að hugtök sem tengjast innra eftirliti og starfsfólk notar í daglegum störfum sínum séu skýr, einföld og skilmerkileg þannig að ljóst sé um hvað er rétt hverju sinni. Vonast er til að efni bæklingins varpi ljósi á það í hverju innra eftirlit felst og hvaða grunnhugtök eru almennt notuð.

Ýmsar aðrar leiðbeiningar hafa einnig verið gefnar út á alþjóðavísu um innra eftirlit. Þar má meðal annars nefna:

- *Guidance on Control (CoCo), The Canadian Institute of Chartered Accountants*
- *Internal Control: Revised Guide for Directors on the Combined Code (Turnbull), Financial Reporting Council*
- *COBIT, Governance Institute*

COSO, CoCo og Turnbull byggja í grunninn á sambærilegum skilgreiningum á hugtakinu innra eftirlit og hverjir beri ábyrgð á því. COBIT er hins vegar hannaður fyrir stjórnun og eftirlit upplýsingatæknimála og eru þær leiðbeiningar viðbót frekar en heildstæð nálgun á innra eftirliti.

¹ Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control – Integrated Framework (2013)

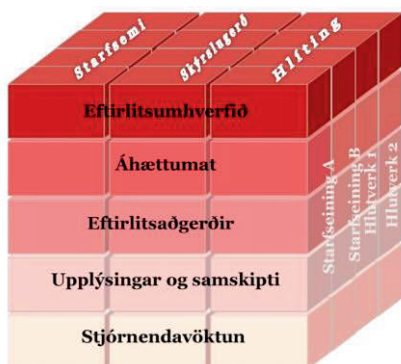
² Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance (2016) Draft Public Exposure

II. COSO – teningurinn

Rannsóknir sem liggja til grundvallar COSO rammanum sýna að almennt má skipta markmiðum fyrirtækja í þrjá flokka. Markmiðum sem snúa að starfsemi fyrirtækisins, skýrslugerð og hlítmi við lög og reglur sem varða fyrirtækið.

Innra eftirliti, sem er ætlað að stuðla að því að settum markmiðum sé náð, er skipt í fimm meginþætti sem ná til allra starfsemisþátta fyrirtækisins.

COSO hefur frá upphafi birt útfærslu sína myndrænt í formi hins vel kunna COSO tenings.



Markmið um árangur og skilvirkni í starfseminni, áreiðanleika og réttmæti upplýsinga og hlítmi við lög og reglur eru á þeirri hlið sem snýr upp. Á hlið teningsins eru starfsemisþættir fyrirtækisins sýndir og á framhliðinni má sjá fimm meginþætti innra eftirlits:

Eftirlitsumhverfi sem byggir á skipulagi og virkni innra eftirlits og endurspeglast í viðhorfum stjórnar og stjórnenda til innra eftirlitsins.

Áhættumat er greining og mat á því sem getur ógnað settum markmiðum fyrirtækis. Áhættumatið er því undirstaða þess hvernig brugðist er við svo sem með eftirlitsaðgerðum sem draga eiga úr áhættunni.

Eftirlitsaðgerðir eru ráðstafanir ætlaðar til að bregðast við mögulegri áhættu sem fyrirtæki getur staðið frammi fyrir.

Upplýsingar og samskipti eru þær boðleiðir sem styðja við eftirlitið og ákvörðunartöku fyrirtækis.

Stjórnendaeftirlit (vöktun) er ferli sem metur gæði innra eftirlits fyrirtækis.

Í eftirfarandi köflum verður fjallað nánar um þessa fimm meginþætti auk þess sem tekið verður á grunnatriðum í heildrænni áhættustýringu. Heildræn áhættustýring byggir á sömu grunngildum og innra eftirlitið en kemur sem viðbótarefni við áhættumatið hér að ofan.

III. Eftirlitsumhverfið

Öll viljum við að eftirlitsumhverfið í fyrirtækinu sé gott. Því skilvirkara sem eftirlitsumhverfið er, því meiri áhættu geta stjórn og stjórnendur tekið án þess að það hafi í för með sér alvarlegar afleiðingar og unnt er að grípa til aðgerða áður en illa fer.

1. Heiðarleiki og siðferðisleg gildi.

Starfsemin byggir á heiðarleika og góðu siðferði

Heiðarlegir stjórnarmenn og stjórnendur sem byggja ákvarðanir sínar á góðu siðferði er grundvöllur þess að eftirlitsumhverfi fyrirtækja virki. Stjórn og stjórnendur gefa tóninn um þau gildi og grundvallarviðhorf sem fyrirtæki starfa eftir. Heiðarleiki og gott siðferði er því órjúfanlegur hluti af starfsemi.

2. Ábyrgð stjórnar

Óháðir stjórnarmenn með ríka ábyrgðarkennd á innra eftirliti

Stjórn, sem samsett er af fólki með breiða og góða þekkingu á viðfangsefninu, er líklegri til að ná árangri í því að tryggja skilvirkt innra eftirlit. Óháði stjórnarmanna styrkir einnig ábyrgð stjórnar á innra eftirliti.

3. Skipulag

Formlegt skipulag sem styður við innra eftirlit

Eftirlitsumhverfið er háð skipulagi fyrirtækja og reynir þar mjög á skilgreinda ábyrgð og skyldur stjórnenda.

Skipulag fyrirtækis og skipurit er staðfest af stjórn og nær til þeirra skyldna, ábyrgðar og samskiptaleiða sem nauðsynlegar eru í starfsemi.

4. Hæfi og hæfni

Hæfir einstaklingar styrkja eftirlitsumhverfið

Gæði eftirlitsumhverfisins byggja að hluta til á hæfni þeirra sem innan þess starfa. Það kallar á að frammistaða og færni stjórnenda og starfsmanna sé reglulega metin og huga þarf að nýliðun eftir því sem þurfa þykir. Skilvirk mannauðs-stjórnun skiptir því sköpum.

5. Ábyrgð stjórnenda og starfsmanna

Ábyrgð stjórnenda og starfsmanna á eftirliti

Sterkari ábyrgðarkennd stjórnenda og starfsfólks skilar sér í öflugra eftirlitsumhverfi. Ábyrgðarkennd einstakra aðila byggir mjög á þeim viðhorfum sem stjórn og stjórnendur hafa gagnvart innra eftirliti.

IV. Áhættumat

Til að ná árangri í rekstri er mikilvægt að markmið séu skýr og að öllum, sem koma með einhverjum hætti að innra eftirliti, sé ljós hver þau eru. Flest fyrirtæki geta staðið frammi fyrir því að innri eða ytri aðstæður valdi því að markmið náist ekki. Áhætta er til staðar í öllum rekstri, hvort sem hún er sértæk eða almenn. Áhættumat er því eðlilegt framhald markmiðasetningar.

6. Markmiðasetning

Skýr markmið eru skilgreind

Vel skilgreind mælanleg rekstrarmarkmið, markmið vegna skýrslugjafar og markmið um fylgni við lög og reglur er mikilvægur grunnur að áhættumati.

7. Áhættugreining og áhættumat

Reglulegar greiningar fara fram á helstu áhættuþáttum

Áhættugreining er yfirgripsmikil og er ætlað að ná til allra ytri og innri þátta í starfsemi félags. Áhættugreining er viðvarandi og í sífelldri endurnýjun. Greiningin er oft tengd áætlunargerð og/eða endurmati á skipulagi. Markmiðið er að greina líklega áhættuþætti sem haft

geta áhrif á það að félagið nái markmiðum sínum.

Eftir að áhætta hefur verið greind þarf að meta líkur á því að hún verði að veruleika og líkleg áhrif hennar á fyrirtækið. Bera stjórnendur meginábyrgð á því að greina og meta líklega áhættuþætti.

8. Sviksemisáhætta

Mat er lagt á mögulega sviksemisáhættu

Mikilvægt er að áhættumatið nái til mögulegrar sviksemi hvort heldur það er í fjárhagsskýrslugerð, við varðveislu og meðferð fjármuna eða mögulegrar spillingar.

9. Breyttar forsendur við áhættumat

Fylgst er með breytingum og eftirlitskerfi aðlöguð að þeim

Skipulag innra eftirlits kann að taka breytingum eftir því sem innri starfsemin og/eða rekstrarumhverfi fyrirtækisins breytist. Áhættumatið þarf því að ná til mats á þeim áhrifum sem ákveðnar breytingar kunna að hafa á innra eftirlitskerfið.

V. *Heildstæð áhættustýring*

Innra eftirlit er hluti af heildstæðri áhættustýringu³ þar sem lögð er sérstök áhersla á að áhættustjórnunin sé í samhljómi við framtíðarsýn, stefnu og markmið fyrirtækja og er henni ætlað að bæta árangur þeirra.

Stjórnarhættir og menning við áhættustjórnun

Stjórnarhættir og menning leggja grunninn að heildstæðri áhættustjórnun fyrirtækis og tengjast eftirlitsumhverfi þess eins og það er skilgreint í kafla III hér að framan.

Stefna, markmið og áhætta

Heildstæð áhættustjórnun er samofin stefnumótun og markmiðasetningu fyrirtækis og er áhættustjórnun hluti af innra eftirliti. Hugað er að áhættuþáttum í viðskiptamódelinu ásamt því að skilgreina áhættuvilja, áhættuþol og ásættanleg frávík frá markmiðum um árangur.

Áhættustjórnun í framkvæmd

Áhættugreiningar fara fram og einstakir áhættuþættir metnir með tilliti til þess

hversu mikil áhrif þeir kunna að geta haft á sett markmið. Þeir þættir sem mestum skaða geta valdið eru settir í forgang og þeim mætt með því að koma á ákveðnum mótvægisáðgerðum sem draga eiga úr bæði líkum á því að atburður eigi sér stað og áhrifum hans muni hann eiga sér stað. Dregið er úr innbyggðri áhættu þannig að aðeins standi eftir afgangsáhætta sem verði innan áhættuþols fyrirtækis. Um notkun eftirlitsáðgerða sem mótvægisáðgerða er fjallað í kafla V hér á eftir.

Upplýsingar, samskipti og skýrslugjöf

Söfnun upplýsinga um niðurstöður áhættugreininga, áhættumats og frávikagreininga er hluti af áhættustjórnun og grunnur að því að unnt sé að grípa til aðgerða ef upp koma frávík sem valdið geta skaða. Nánar er fjallað um upplýsingar og samskipti í kafla VI.

Vöktun áhættustýringar

Fylgjast þarf með því að áhættustýring fyrirtækis sé að virka eins og til er ætlast og að hún sé að skila bættum árangri í rekstrinum. Sérstaklega er fjallað um stjórnendavöktun í kafla VIII.

³ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2016) Enterprise

Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performans (Draft Public Exposure)

VI. Eftirlitsaðgerðir

Eftirlitsaðgerðum er ætlað að bregðast við tiltekinni áhættu sem gæti komið í veg fyrir að sett markmið náist. Þær er að finna hvarvetna í starfseminni, á öllum stigum og innan allra verkferla þ.m.t. allrar tölvuvinnslu.

10. Val og þróun eftirlitsaðgerða

Eftirlitsaðgerðir mótaðar

Val og þróun á viðeigandi eftirlitsaðgerðum er eðlilegt framhald af áhættumati. Hversu ítarlegar eftirlitsaðgerðir eru fer síðan eftir líkum og vægi þeirrar áhættu sem stjórn telur mikilvægt að bregðast við.

Hvert fyrirtæki setur sín eigin markmið, greinir og metur þá áhættu sem ógnað getur því að félagið nái settum markmiðum.

Notast er við mismunandi eftirlitsaðferðir, bæði handvirkar og sjálfvirkar auk þess sem þær geta verið fyrirbyggjandi eða greinandi.

Sem dæmi um eftirlitsaðgerðir eru staðfestingar, afstemmingar, samþykktir og talning verðmæta. Aðgreining starfa er einnig mikilvægt eftirlitstæki.

11. Eftirlit í upplýsingakerfum

Eftirlitsaðgerðir í upplýsingakerfum

Rafræn upplýsinga- og vinnslukerfi eru mikilvægur þáttur í starfsemi fyrirtækja. Eftirlitsaðgerðir tryggja áreiðanleika slíkra kerfa. Reglulega þarf að taka út og staðreyna að upplýsingakerfi sé að virka eins og til er ætlast. Einnig er hægt að nota upplýsingakerfi sem hluta af eftirlitskerfinu sjálfu.

Viðeigandi eftirlitsaðferðir eru innleiddar sem tryggja eiga áreiðanleika og gæði þeirra upplýsinga sem kerfin framleiða, þar með talið heild og nákvæmni þeirra ásamt aðgengi að þeim.

12. Eftirlitsaðgerðir í verkferlum.

Eftirlitsaðgerðir innleiddar í stefnur og ferla

Starfsemi fyrirtækja einkennist af verkferlum og verklags- og vinnureglum sem settar eru til að vinna að markmiðum fyrirtækisins. Eftirlitsaðgerðir eru innbyggðar í verkferla og í dagleg störf starfsmanna.

Stjórnendur þurfa að endurmeta gildandi eftirlitsaðgerðir reglulega og uppfæra þær þegar þörf þykir.

VII. *Upplýsingar og samskipti*

Upplýsingar og samskipti eru mikilvægur þáttur innra eftirlits þar sem þær eru grundvöllur að góðri ákvarðanatöku sem styður fyrirtækið í því að ná markmiðum sínum. Þær eru ekki síður mikilvægar við framkvæmd innra eftirlits.

13. Notkun viðeigandi upplýsinga

Öflun viðeigandi upplýsinga

Réttar og viðeigandi upplýsingar styrkja innra eftirlit. Þær nýtast sem eftirlitstæki, auðvelda áhættumat og eru nauðsynlegar við framkvæmd eftirlitsaðgerða og vöktunar.

Stöðugar greiningar á nauðsynlegum upplýsingum, sem styðja við reksturinn og efla innra eftirlit, þurfa að vera til staðar. Gæði upplýsinga felast m.a. í því að magn þeirra og umfang sé nægjanlegt og að þær séu aðgengilegar þeim sem þær þurfa að fá þegar þeirra er þörf. Gögn verði sótt úr gildandi gagnagrunnum og tryggja þarf heild þeirra og nákvæmni.

14. Innri samskiptaleiðir

Innri boðskipti sem styrkja innra eftirlitið

Formlegt samskiptaferli þarf að vera til staðar þar sem farið er yfir innra eftirlit og upplýsingar veittar þannig að starfsfólk sé upplýst og geti sinnt ábyrgð sinni á sviði innra eftirlits.

Við val á innri samskiptaleiðum þarf að taka til greina hvenær upplýsingar þurfa að liggja fyrir og hverjir þurfi á þeim að halda.

15. Ytri samskiptaleiðir

Skilvirk boðskipti til ytri aðila

Öll fyrirtæki eru í samskiptum við ytri aðila. Mikilvægt er að til séu ferlar sem tryggja viðeigandi og tímanlega upplýsingagjöf til utankomandi aðila á borð við eigendur, hluthafa, opinberar stofnanir, viðskiptavini og greiningaraðila svo dæmi séu nefnd.

VIII. Stjórnendavöktun

Virk vöktun stjórnenda með innra eftirliti er mikilvæg. Stöðugt mat og/eða sérstakar úttektir þurfa að vera til staðar til að tryggja að sérhver af fimm meginþáttum innra eftirlits sé til staðar og virki sem skyldi.

16. Samfellt eða tímabundið mat

Samfellt og/eða tímabundið mat sem staðfestir tilvist og virkni innra eftirlits

Vöktun getur farið fram á tvo vegu, sem viðvarandi mat á virkni innra eftirlits eða sem tímabundin vöktun. Einnig getur verið um að ræða sambland af hvoru tveggja.

Samtímaeftirlit (mat) er að jafnaði til staðar í reglubundnum verkefnum og er hún innbyggð í verkferla og framkvæmd í rauntíma. Samtímaeftirliti er ætlað að greina frávik um leið og þau gerast. Sérstakt stjórnendaeftirlit er hins vegar framkvæmt með reglulegu millibili af

hlutlausum innri stjórnendum, innri endurskoðun og/eða ytri aðilum sem til þess eru sérstaklega ráðnir.

17. Mat á frávikum og upplýsingagjöf

Upplýsingagjöf um frávik

Frávik í innra eftirliti geta dregið úr líkum á því að fyrirtækið nái markmiðum sínum. Að sama skapi getur slík frávikagreining leitt af sér nýjar leiðir og tækifæri til að bæta innra eftirlitskerfið.

Þegar upp koma frávik í innra eftirliti þarf að upplýsa rétta aðila; ábyrgðaraðila, starfsfólk og aðra viðkomandi. Það þarf að eiga sér stað tímanlega þannig að unnt sé að bregðast við þeim með réttum aðgerðum.

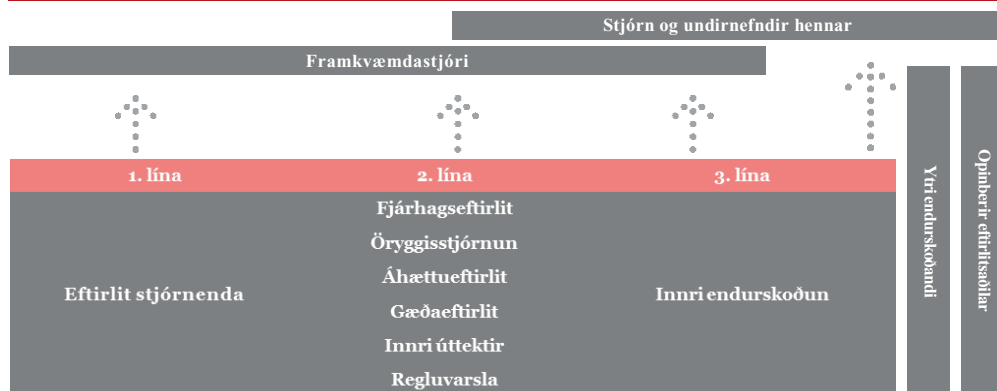
Ætlast er til að stjórnendur fylgi málum eftir og tryggi að viðeigandi leiðréttingar séu gerðar.

IX. Varnarlínur innra eftirlits

Samhliða uppfærslu á rammaleiðbeiningunum hefur COSO einnig skilgreint varnarlinur fyrirtækisins á eftirfarandi hátt.

Mynd. Varnarmúrar félagsins

Þrjúþætt vörn sem styður við heildræna áhættustýringu og innra eftirlit



Stjórn/endurskoðunarnefnd Stjórn fyrirtækisins ber ábyrgð á því að tryggja skilvirkt skipulag og virkni innra eftirlits. Endurskoðunarnefnd starfar í umboði stjórnar og fylgist m.a. með skilvirkni innra eftirlits til samræmis við skyldur sínar skv. erindisbréfi frá stjórninni.

Framkvæmdastjóri ber ábyrgð á að innleiða og viðhalda því skipulagi innra eftirlits sem stjórnin hefur samþykkt.

Fyrsta varnarlína (stjórnendur) ber ábyrgð á hönnun og framkvæmd innra eftirlitsins. Stjórnendur geta stuðlað að því að fyrirtækið nái markmiðum sínum eða nái þeim ekki.

Önnur varnarlína (stoðsvið) á að styðja stjórnendur við innra eftirlitið svo sem með skipulegri vöktun og ráðgjöf.

Þriðja varnarlína (innri endurskoðun) veitir stjórn og framkvæmdastjórn staðfestingu á skilvirkni fyrstu og annarrar varnarlínu.

X. Takmarkanir innra eftirlits

Einu gildir hversu vel innra eftirlit er hannað, innleitt og framkvæmt, það getur aðeins veitt hæfilega vissu um að fyrirtæki nái settum markmiðum vegna ýmissa takmarkana sem á því geta verið. Sem dæmi um slíkar takmarkanir eru:

Veikleikar í stjórnarháttum. Ef stjórn fyrirtækis veitir innra eftirliti ekki næga athygli er líklegt að eftirlits-umhverfið sé veikt og að eftirlitskerfi virki ekki eins og til sé ætlast.

Á sama hátt getur ófullnægjandi stefnumörkun og markmiðasetning haft áhrif á skilvirkni innra eftirlits.

Dómgreind. Dómgreindarleysi við ákvörðunartöku getur haft áhrif á virkni innra eftirlits fyrirtækis. Ákvarðanir geta verið teknar undir tímapressu eða þær byggðar á takmörkuðum upplýsingum. Hlutdrægni stjórnenda getur ráðið því að rangar ákvarðanir eru teknar.

Ytri atburðir. Atburðir í ytra umhverfi fyrirtækja geta haft áhrif á innra eftirlitið.

Það skal því tekið fram að þrátt fyrir að innra eftirlit sé vel unnið getur það aðeins tryggt með hæfilegri vissu að það styðji við sett markmið.

Mistök eða ásetningur starfsmanna getur valdið því að innra eftirlitið virkar ekki sem skyldi. Rangar ákvarðanir geta verið teknar af ásetningi eða sökum þess að starfsmenn misskilja aðstæður. Mistök eru gerð ýmist af kæruleysi eða truflun sem starfsmenn verða fyrir og/eða ef verkefni sem sinna þarf á sama tíma eru of mörg.

Sniðganga stjórnenda hefur áhrif á virkni innra eftirlits. Stjórnendur kunna að sniðganga lög og reglur í því skyni að hagnast á því persónulega. Þeir geta líka haft áhrif á fjárhagsupplýsingar og þannig fegrað afkomu fyrirtækis sér í hag.

Samsæri eða ásetningur aðila sem sameiginlega fremja glæp eða leynd aðgerðum sem valdið geta fyrirtækinu fjárhagslegum skaða draga úr virkni innra eftirlits.

Alþjóðlegt þekkingarfyritæki

PwC á Íslandi er aðili að alþjóðlegu neti sambærilegra fyrirtækja undir nafninu PwC og eru með starfsemi í 157 löndum með um 208.000 starfsmenn. Til samans mynda þessi fyrirtæki öll eitt stærsta net sjálfstæðra endurskoðunar- og ráðgjafafyrirtækja í heiminum.

Starfsstöðvar PwC á Íslandi

Reykjavík
Skógarhlíð 12
105 Reykjavík
Sími: 550 5300

Akureyri
Glerárgata 30
600 Akureyri
Sími: 460 2400

Húsavík
Garðarsbraut 15
640 Húsavík
Sími: 464 1865

Selfoss
Sigtún 3
800 Selfoss
Sími: 482 3434

Hvolsvöllur
Dufþaksbraut 12
860 Hvolsvöllur
Sími: 551 1060



Markmið okkar er að aðstoða viðskiptavinum við að:

- Auka verðmæti með skilvirkum hætti
- Stjórna áhættu á ólíkum sviðum
- Bæta árangur í rekstri eininga

PwC á Íslandi er ríflega 90 ára gamalt fyrirtæki og rekur stofnun sína til þess þegar endurskoðandinn Niels Manscher hóf rekstur endurskoðunarskrifstofu í eigin nafni í Reykjavík árið 1924.

Frekari upplýsingar veita:

Jón H. Sigurðsson í síma 840-5387 og Auðbjörg Friðgeirsdóttir í síma 840-5369



©2017 PricewaterhouseCoopers ehf. Allur réttur áskilinn. Ekki til frekari dreifingar nema með leyfi PwC. „PwC“ á við PwC netið og fyrirtæki sem eru aðilar að netinu, þar sem sérhvert fyrirtæki er aðgreind lagaleg eining. Frekari upplýsingar má fá á vefslóðinni www.pwc.com