



Reykjavíkurborg
Innri endurskoðun

HANDBÓK

INNRI ENDURSKOÐUNAR



2010

© Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar 2010

Útgefandi: Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar

Umsjón: Eyrún Ellý Valsdóttir

Efni handbókarinnar má ekki nota eða birta að hluta eða í heild á öðrum vettvangi nema með leyfi útgefanda.



EFNISYFIRLIT

1. STARFSREGLUR INNRI ENDURSKOÐUNAR	4
Meginviðmið í starfi Innri endurskoðunar	5
1.1 Skilgreining innri endurskoðunar.....	5
1.2 Siðareglur	6
1.3 Samspil innri og ytri endurskoðunar.....	8
Starfsmannamál og innra skipulag.....	9
1.4 Þýðing deildarheitis og starfsheita á önnur tungumál.....	9
1.5 Aðkeypt vinna.....	9
1.6 Þátttaka annarra borgarstarfsmanna í úttektum.....	10
2. SJÁLFSMAT OG YTRA GÆÐAMAT	11
2.1 Sjálfsmat.....	11
2.2 Ytra mat á gæðastarfi	11
3. STARFSÁÆTLUN OG ENDURSKOÐUNARÁÆTLUN	12
3.1 Gerð starfsáætlunar og framlagning í borgarráði.....	12
3.2 Endurskoðunaráætlun.....	14
4. VINNULAG VIÐ ÚTTEKTIR	15
4.1 Áhersluatriði í úttektum	15
4.1.1 Uppbygging skýrslu.....	15
4.2 Verkefnastjórnun.....	16
4.3 Gagnaöflun og skjölun vinnu	16
4.4 Skýrslur og minnisblöð	17
4.5 Samskipti við viðskiptavinum (úttektarþola).....	18
4.6 Tegundir úttekta.....	18
4.7 Nýting lykilárangursmælikvarða („KPIs“).	19
5. VERKFERLAR HJÁ INNRI ENDURSKOÐUN	20
5.1 Forathugunarferill	23
5.2 Úttektar-/vinnsluferill.....	25
5.3 Vinnslulokaferill.....	27
5.4 Eftirfylgniferill.....	29
5.5 Ferill flautarakerfis (e. whistle blowing)	31
6. FRÆÐSLUEFNI	34
6.1 Innra eftirlit	34
6.2 Gerð ferilrita.....	35
6.3 Áhættumat	38
6.3.1 Skilgreining áhættu.....	38
6.3.2 Hlutverk Innri endurskoðunar í áhættumati.....	38
6.3.3 Aðferðafræði við áhættumat	40
6.4 Val á úrtaki.....	42
6.5 Tölvukerfi í notkun hjá Innri endurskoðun	43
6.6 Setuskylda embættismanna á fundum.....	44

1. STARFSREGLUR INNRI ENDURSKOÐUNAR

Staðlar:**1000 — Purpose, Authority and Responsibility**

Borgarráð samþykkti starfsreglur Innri endurskoðunar Reykjavíkur á fundi sínum þann 6. september 2007.

Starfsreglur Innri endurskoðunar Reykjavíkurborgar

Hlutverk

- Hlutverk Innri endurskoðunar Reykjavíkurborgar er að veita óháða og hlutlæga staðfestingu og ráðgjöf sem er ætlað að vera virðisaukandi og bæta rekstur Reykjavíkurborgar og fyrirtækja og stofnana hennar. Innri endurskoðun leggur mat á og bætir virkni áhættustýringar, eftirlitsaðferða og stjórnarháttá með kerfisbundnum og öguðum vinnubrögðum og styður borgaryfirvöld þannig í því að ná markmiðum sínum.
- Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar annast innri endurskoðun hjá borgarsjóði og stofnunum Reykjavíkurborgar. Jafnframt skal Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar annast innri endurskoðun félaga sem Reykjavíkurborg á helmingshlut í eða meira. Í þeim tilfellum sem innri endurskoðunardeild starfar innan slíkra félaga skal Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar hafa eftirlit með gæðum þeirrar starfsemi.
- Innri endurskoðun skal vera borgarráði, borgarstjóra og öðrum stjórnendum Reykjavíkurborgar til ráðgjafar um mál sem lúta að innri endurskoðun og meðferð og nýtingu fjármuna Reykjavíkurborgar.

Umboð

- Innri endurskoðun heyrir undir borgarráð.
- Borgarráð ræður innri endurskoðanda Reykjavíkurborgar. Innri endurskoðandi heyrir samkvæmt lögum embættislega undir borgarstjóra, en fer með fjármála- og stjórnsýslueftirlit hjá Reykjavíkurborg í umboði borgarráðs. Innri endurskoðandi nýtur faglegs sjálfstæðis í störfum sínum gagnvart allri stjórnsýslu borgarinnar, þ.m.t. borgarstjóra. Skal hann hafa háskólamenntun og staðgóða þekkingu á opinberri stjórnsýslu og innri endurskoðun.
- Innri endurskoðun ber að gæta hlutleysis í störfum sínum og starfa óháð þeim rekstrareiningum sem hún endurskoðar.
- Í störfum sínum skal Innri endurskoðun eiga aðgang að gögnum fyrirtækja/stofnana borgarinnar og þeirri aðstöðu sem þörf krefur.

Starfsemi

- Grundvöllur starfsemi deildarinnar byggir á stöðlum alþjóðasamtaka innri endurskoðenda, „*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.*”
- Innri endurskoðandi leggur starfsáætlun deildarinnar fyrir borgarráð. Skal hún einkum byggjast á mati á áhættuþáttum í starfsemi borgarinnar og þörf á úttektum. Áætlunin skal unnin í samráði við ytri endurskoðendur.
- Innri endurskoðandi skal sitja fundi borgarráðs og gera borgarráði grein fyrir úttektum deildarinnar og eftirliti. Innri endurskoðandi skal gera borgarráði viðvart þegar í stað ef vart verður við misferli í meðferð fjármuna enda hafi deildin áður í samvinnu við borgarlögmann aflað órákra sannana um að svo sé.
- Borgarráð getur falið Innri endurskoðun úttekt á einstökum stofnunum eða þáttum í rekstri Reykjavíkurborgar. Forstöðumenn fyrirtækja, stofnana og rekstrareininga hjá Reykjavíkurborg geta með rökstuddum erindum óskað úttektar eða innri endurskoðunar á starfsemi sem undir þá heyrir. Þegar úttekt er lokið skal senda skýrslu um niðurstöður hennar til borgarstjóra, borgarráðs og hlutaðeigandi forstöðumanns.
- Innri endurskoðun er æðstu stjórnendum borgarinnar til aðstoðar við að hagræða í rekstrinum og skal leggja áherslu á úrbætur á vinnuferlum og breytingar sem til framfara horfa.
- Innri endurskoðun skal eiga reglubundið samstarf og samráð við ytri endurskoðendur Reykjavíkurborgar og kjörna skoðunarmenn borgarinnar.

Siðareglur

- Innri endurskoðun starfar samkvæmt siðareglum alþjóðasamtaka innri endurskoðenda, „*Code of Ethics*”. Þær fela í sér það siðferðislega gildismat sem starfsmenn eiga að hafa að leiðarljósi í störfum sínum. Og þá um leið að varðveita og efla það traust og þann trúverðugleika sem deildinni ber að hafa.

Samþykkt í borgarráði 6. september 2007

Meginviðmið í starfi Innri endurskoðunar

Staðlar:

1010 — Recognition of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the Standards in the Internal Audit Charter.

Starfsmenn Innri endurskoðunar leitast í starfi sínu við að taka mið af alþjóðlegum stöðlum IIA ásamt siðareglum og fylgiefni með þeim.¹

1.1 Skilgreining innri endurskoðunar

Innri endurskoðun er starfsemi sem veitir óháða og hlutlæga staðfestingu og ráðgjöf sem er ætlað að vera virðisaukandi og bæta rekstur fyrirtækja og stofnana. Innri endurskoðun leggur mat á og bætir virkni áhættustýringar, eftirlitsaðferða og stjórnarháttanna með kerfisbundnum og öguðum vinnubrögðum og styður þannig viðkomandi fyrirtæki eða stofnun í því að ná markmiðum sínum.²

Megináhersluatriði ofangreindrar skilgreiningar eru eftirfarandi:

- Óháð og hlutlæg staðfesting og ráðgjöf;
- Ætlað að vera virðisaukandi og bæta rekstur fyrirtækja og stofnana;
- Styður fyrirtæki eða stofnun í því að ná markmiðum sínum;
- Leggur mat á og bætir virkni áhættustýringar, eftirlitsaðferða og stjórnarháttanna.

Verkferlum Innri endurskoðunar er ætlað að endurspegla þær áherslur sem settar eru fram í stöðlunum og tryggja þannig að fagleg vinnubrögð séu ávallt í fyrirrúmi og leitast sé við að beita bestu aðferðum á hverjum tíma.

¹ Í heild kallast þetta efni *Professional Practices Framework* og samanstendur af siðareglum samtakanna, stöðlum og ítarefni („Practice Advisories“).

² *Skilgreining The Institute of Internal Auditors, þýðing í samþykktum Félags um innri endurskoðun.*

1.2 Siðareglur

Staðlar:

1010 — Recognition of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the Standards in the Internal Audit Charter.

Starfsmönnum ber samkvæmt starfslýsingu að fara að siðareglum alþjóðasamtaka innri endurskoðenda:

Siðareglur alþjóðasamtaka innri endurskoðenda (e. Code of Ethics)

Inngangur

Tilgangur siðareglna félagsins er að hvetja til siðlegrar hegðunar innri endurskoðenda.

Innri endurskoðun er starfsemi sem veitir óháða og hlutlæga staðfestingu og ráðgjöf sem ætlað er að vera virðisaukandi og bæta rekstur fyrirtækja og stofnana. Innri endurskoðun leggur mat á og bætir virkni áhættustýringar, eftirlitsaðferða og stjórnarháttá með kerfisbundnum og öguðum vinnubrögðum og styður þannig viðkomandi fyrirtæki eða stofnun í því að ná markmiðum sínum.

Siðareglur eru nauðsynlegar og viðeigandi fyrir innri endurskoðendur. Innri endurskoðun er byggð á traustum grunni sem er hlutlægt mat á áhættustjórnun, eftirliti og stjórnarháttum fyrirtækja. Siðareglur félagsins ná til víðara sviðs en fram kemur í skilgreiningunni á innri endurskoðun. Siðareglurnar samanstanda af tveimur þáttum:

1. Grunnreglur sem eiga við um fagið og framkvæmd innri endurskoðunar;
2. Hegðunarreglur lýsa æskilegri hegðun innri endurskoðenda. Hegðunarreglurnar eru túlkanir á grunnreglunum í framkvæmd og er þeim ætlað að leiðbeina innri endurskoðendum um siðlega hegðun.

Siðareglurnar ásamt alþjóðlegum innri endurskoðunarstöðlum (IIA Professional Practice Framework) og öðrum viðeigandi túlkunum IIA eru leiðbeinandi fyrir innri endurskoðendur. Með „innri endurskoðendum“ er átt við félagi í IIA, þá sem leita eftir eða hafa hlotið faggildingu frá IIA og þá sem veita innri endurskoðunarþjónustu skv. skilgreiningunni á innri endurskoðun.

BEITING SIÐAREGLNANNA

Siðareglur þessar eiga bæði við um einstaklinga og skipulagsheildir sem veita þjónustu á sviði innri endurskoðunar.

Brot félaga í IIA og þeirra sem fengið hafa faggildingu frá IIA á siðareglunum munu verða metin í samræmi við lög IIA og verklagsreglur. Sú staðreynd að ekki sé minnst á tiltekna hegðun í hegðunarreglunum, þýðir ekki sjálfkrafa að viðkomandi hegðun sé ásættanleg og kunna félagar í IIA, þ.e. þeir sem hlotið hafa faggildingu, að sæta refsingar vegna hegðunar sinnar.

GRUNNREGLUR

Til þess er ætlast að þeir sem starfa við innri endurskoðun fylgi eftirfarandi grunnreglum:

- Heilindi

Heilindi innri endurskoðenda byggja upp traust og verða þannig grundvöllur fyrir því að hægt sé að treysta á mat þeirra.

- Hlutlægni

Innri endurskoðendur skulu sýna mikla faglega hlutlægni við söfnun, mat og framsetningu upplýsinga um þau verkefni eða ferli sem eru til skoðunar. Innri endurskoðendur setja fram vegið mat af aðstæðum sem ekki er of litað af þeirra eigin hagsmunum eða annarra.

- Trúnaður

Innri endurskoðendur virða gildi og eignarhald á þeim upplýsingum sem þeim hefur verið veittur aðgangur að og upplýsa ekki um þessi atriði án viðeigandi leyfis nema lagalegar eða faglegar skyldur segi til um það.

- Færni

Innri endurskoðendur beita þeirri þekkingu, færni og reynslu sem nauðsynleg er til þess að veita innri endurskoðunarþjónustu.



Hegðunarreglur

1. Heilindi

Þeir sem starfa við innri endurskoðun:

- 1.1 Skulu gegna störfum sínum af heiðarleika, kostgæfni og ábyrgð.
- 1.2 Skulu fylgja lögum og upplýsa um það sem af þeim er krafist, jafnt lagalega sem faglega.
- 1.3 Skulu ekki vísitandi taka þátt í ólöglegu athæfi eða verknaði sem rýrir traust á stétt innri endurskoðenda eða fyrirtækinu sem þeir vinna hjá.
- 1.4 Skulu virða og stuðla að því að fyrirtækið sem þeir vinni hjá nái löglegum og siðlegum markmiðum sínum.

2. Hlutlægni

Þeir sem starfa við innri endurskoðun:

- 2.1 Skulu ekki taka þátt í eða tengjast neinu sem skert getur í reynd eða ásýnd hlutlægt mat þeirra. Með þessu er átt við þátttöku eða tengsl við hvert það athæfi sem kann að vera í andstöðu við hagsmuni fyrirtækisins sem viðkomandi vinnur hjá.
- 2.2 Skulu ekki þiggja neitt sem getur skaðað í reynd eða ásýnd faglegt mat þeirra.
- 2.3 Skulu upplýsa um öll efnislega mikilvæg atriði. Ef ekki er upplýst um viðkomandi atriði kann það að bjaga skýrslugjöf um það atriði sem er til skoðunar.

3. Trúnaður

Þeir sem starfa við innri endurskoðun:

- 3.1 Skulu fara gætilega með og vernda upplýsingar sem þeir vinna með í störfum sínum.
- 3.2 Skulu ekki nota upplýsingar til persónulegs ábata eða á annan hátt sem andstæður er lögum eða sem er skaðlegur löglegum og siðlegum markmiðum fyrirtækisins sem þeir vinna hjá.

4. Færni

Þeir sem starfa við innri endurskoðun:

- 4.1 Skulu eingöngu veita þjónustu á þeim sviðum þar sem þeir hafa nægilega þekkingu, færni og reynslu.
- 4.2 Skulu veita innri endurskoðunarþjónustu sem er í samræmi við alþjóðlega staðla um innri endurskoðun (International Standards for Professional Practice of Internal Auditing).
- 4.3 Skulu stöðugt vinna að því að bæta færni sína, markvirkni og gæði þjónustu sinnar.

Samþykkt af stjórn IIA, 17. júní 2000 og þýtt af Félagi innri endurskoðenda (FIE) 2008.

1.3 Samspil innri og ytri endurskoðunar

Innri endurskoðun og ytri endurskoðendur eiga sameiginlegra hagsmuna að gæta varðandi virkni innra eftirlits. Báðar starfsstéttirnar lúta siðareglum og stöðlum sem sett eru af fagfélögum þeirra. Hins vegar er veigamikill munur á tengslum þessara aðila við Reykjavíkurborg, verksviði þeirra og markmiðum.

Innri endurskoðun er hluti af stjórnskipulagi Reykjavíkurborgar. Ytri endurskoðendur eru á hinn bóginn ekki hluti af stjórnskipulagi borgarinnar, þótt borgaryfirvöld hafi ráðið þá til að sinna tilteknum verkefnum.

Verksvið innri endurskoðunar er umfangsmikið. Hún þjónar skipulagsheildinni með því að aðstoða hana við að ná markmiðum sínum og bæta rekstur, áhættustjórnun, innra eftirlit og eftirlitsumhverfi. Innri endurskoðun hefur afskipti af öllum þáttum rekstrarins, bæði fjárhagslegum og ófjárhagslegum. Með stöðugu eftirliti sínu og mati á virkni eftirlitsþátta og verkferla reynir hún að horfa til framtíðaratburða, auk þess sem eitt af hlutverkunum er að reyna að koma í veg fyrir hverskonar misferli.

Meginverkefni ytri endurskoðenda er að leggja árlega óháð mat á ársreikning Reykjavíkurborgar, hvort ársreikningar séu í samræmi við lög og góða reikningsskilavenju og að þeir gefi glögga mynd af fjárhagsstöðunni á uppgjörstími og rekstrarniðurstöðu tímabilsins.

Eðlilegt er að starfsfólk Innri endurskoðunar hitti ytri endurskoðendur reglulega til að ræða sameiginleg áhugamál, nýti sér mismunandi hæfni hvers annars, sérfræðiþekkingu og sjónarmið, fræðist um áherslur og nálganir hvors um sig, ræði yfirferð endurskoðunaraðgerða og endurskoðunaráætlanir til að minnka hættuna á því að eitthvað verði útundan, veita hvor öðrum aðgang að skýrslum, úttektaraðgerðum og vinnublöðum og leggja mat á áhættuþætti.³

³ Byggt á texta frá Institute of Internal Auditors: „How do internal and external auditors differ and how should they relate?“.

Starfsmannamál og innra skipulag

Staðlar:

1200 — Proficiency and Due Professional Care

Innri endurskoðandi er ráðinn af borgarráði. Hann stýrir og ber ábyrgð á daglegum rekstri og faglegu starfi deildarinnar.

Starfsmönnum ber að stimpla sig inn í VinnuStund í gegnum borðsíma sína. Reglulega ber að fara yfir tímaskráningu í VinnuStund og skrá inn leiðréttingar á stimplunum eftir því sem við á, t.d. í þeim tilfellum sem stimplun vantar. Setja skal skýringu við slíkar leiðréttingar, svo sem ef um fjarvinnu er að ræða.

Orlof skal tekið í samráði við innri endurskoðanda. Almenna reglan er að taka orlofs sé boðuð með hæfilegum fyrirvara svo að skipuleggja megi starfsemi deildarinnar með hliðsjón af fjarvistum. Í þeim tilfellum sem um skyndilegar fjarvistir er að ræða, svo sem vegna veikinda, skal tilkynna um þær símléiðis að morgni hvers dags.

Með góðum fyrirvara ber að merkja fjarvistir inn í dagatal (Calendar) í LotusNotes ásamt „Out of Office“-merkingu. Einnig ber starfsmönnum að flytja borðsíma sína á sameiginlegan skrifstofusíma, 411-4600, þegar þeir eru ekki við skrifborð sín í lengri tíma.

1.4 Þýðing deildarheitis og starfsheita á önnur tungumál

Í þeim tilfellum sem þýða þarf texta yfir á erlend tungumál skal nota eftirfarandi þýðingar eftir því sem við á:

Íslenska	Enska	Danska	Þýska
Innri endurskoðun	Internal Audit	Intern Revision	Internen Revision/ Innenrevision
Innri endurskoðandi	Chief Audit Executive	Intern Revision Chef	Internen Revision Chef
Sérfræðingur í innri endurskoðun	Internal Auditor	Intern Revisor	Internen Revisor

1.5 Aðkeypt vinna

Innri endurskoðandi tekur ákvörðun um hvort kaupa skuli að vinnu ytri aðila við úttektir. Við kaup á slíkri aðstoð skal gætt að því að kaupin samræmist ákvæðum í innkaupareglum Reykjavíkurborgar eftir því sem við á hverju sinni.

Þar sem aðkeypt vinna er oft á tíðum mjög dýr kostur, kemur hún helst til álita þegar leita þarf sérfræðipækkingar sem ekki er til staðar í Innri endurskoðun eða þegar brúa þarf sérstaka álagstoppa af einhverjum orsökum. Þá er ókostur við þessa aðferð að hún skilur yfirleitt litla þekkingu eftir í Innri endurskoðun.

Þegar samningar eru gerðir um kaup á slíkri vinnu skal gætt að eftirfarandi atriðum:

- Öll vinna sé vel skjöluð og fylgt sé sömu gæðakröfum og ef um eigin vinnu Innri endurskoðunar sé að ræða;
- Öll vinnugögn og annað efni sem safnað er við vinnslu úttektar sé eign Innri endurskoðunar og skuli leggjast upp þar;



- Verktakanum sé óheimilt að nýta í eigin þágu gögn og aðrar upplýsingar sem hann kann að afla eða verða áskynja í tengslum við úttektina;
- Verktakinn og starfsmenn hans séu bundnir samsvarandi trúnaði eins og þeir væru starfsmenn Innri endurskoðunar.

Samsvarandi kröfur eru gerðar þegar um er að ræða þátttöku ytri aðila í verkefnum sem starfsmenn Innri endurskoðunar taka sjálfir virkan þátt í. Þegar um er að ræða aðkeypta vinnu skal í hvívetna gæta að óhæði viðkomandi og forðast hagsmunatengsl. Rétt er jafnframt að upplýsa verktaka um innihald siðareglna þeirra sem farið er eftir og óska eftir því að þeir undirgangist þær, a.m.k. þann tíma sem viðkomandi verkefni varir.

1.6 Þátttaka annarra borgarstarfsmanna í úttektum

Í sumum tilfellum kann að koma til greina að nýta starfsmenn úr borgarkerfinu í úttektum á vegum Innri endurskoðunar. Gilda þá sömu meginreglur og um aðkeypta þjónustu, sbr. hér að ofan.

2. SJÁLFSMAT OG YTRA GÆÐAMAT

Staðlar:

1300 — Quality Assurance and Improvement Program

Allar innri endurskoðunardeildir verða að vera útbúnar tækjum og tólum til að meta árangur og gæði starfsins. Eitt helsta tækið er framkvæmd og þróun gæðamats (e. Quality Assurance and Improvement Program) innan deildarinnar. Matið felur hvort tveggja í sér **sjálfsmat** og **ytra mat** á fyrirkomulagi gæðamála hjá viðkomandi deild.

2.1 Sjálfsmat

Þegar innri endurskoðunardeild metur eigið gæðastarf verður að líta til tveggja þátta:

- *Virkt innra eftirlit.* Ferli sem er innbyggt í dagleg störf deildarinnar og hluti af verkferlum hennar. Hafa verður í huga að það er ekki í meginatriðum bundið við verklagsreglur, handbækur og eyðublöð, heldur byggist að verulegu leyti á aðgerðum starfsmanna á öllum stigum skipulagsheildar og er eðlilegur hluti af störfum þeirra. Innra eftirlit er mælieining á virkni og frumkvæði innri endurskoðunar.
- *Reglubundnar athuganir.* Reglulega ætti að framkvæma athuganir á því hvernig verklag og vinnureglur deildarinnar samræmast skilgreiningum á innri endurskoðun, siðareglunum (e. Code of Ethics) og alþjóðastöðlunum. Öll vinna innri endurskoðunardeildar krefst lágmarksskilnings og -þekkingar á IPPF (e. International Professional Practices Framework), þ.e. stöðlunum og ítarefni sem að þeim lýtur.

2.2 Ytra mat á gæðastarfi

Ytri gæðamatsúttekt felst í því að meta fylgni starfsemi deildarinnar við alþjóðastaðla IIA, skilvirkni og áhrif innri endurskoðunarinnar og notkun árangursríkra starfshátta. Slíkar úttektir eru gagnlegar

Úttektina verður að framkvæma að minnsta kosti á fimm ára fresti. Hana skal annast hæfur, sjálfstæður matsaðili eða utanaðkomandi matsteymi og Innri endurskoðandi verður í samráði við borgarráð að taka afstöðu til þess

- hvort þörf sé á tíðari úttektum frá ytri matsaðilum, og
- hvort hæfni og sjálfstæði ytri matsaðila eða matsteymi standist, sérstaklega með tilliti til tengdra aðila.

Slíkur matsaðili eða matsteymi verða að hafa víðtæka þekkingu á starfi Innri endurskoðunar ásamt því að þekkja ytra gæðamatsferlið.

Innri endurskoðandi verður að miðla niðurstöðum gæðamatsúttekta, bæði sjálfsmats og ytra mats, til borgarráðs.

3. STARFSÁÆTLUN OG ENDURSKOÐUNARÁÆTLUN

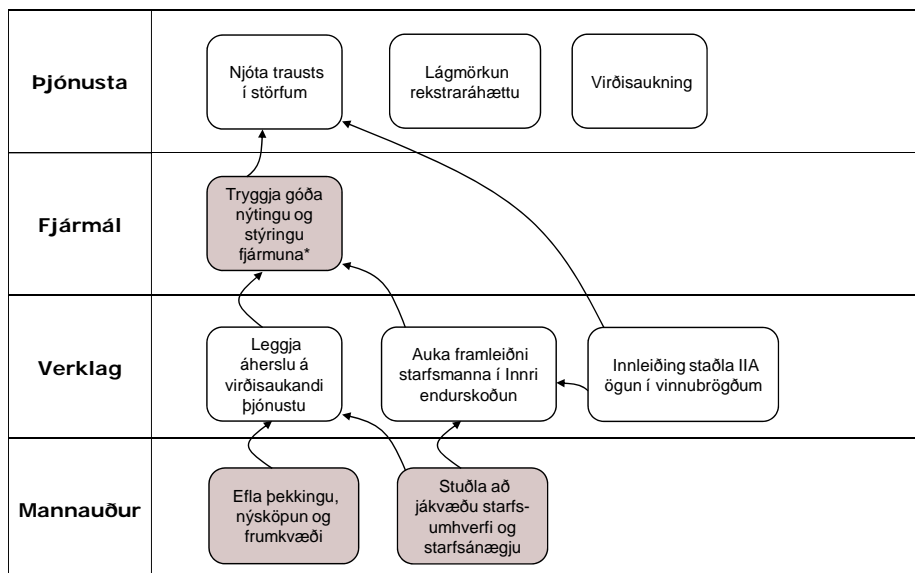
3.1 Gerð starfsáætlunar og framlagning í borgarráði

Í tengslum við gerð fjárhagsáætlunar er starfsáætlun Innri endurskoðunar lögð fyrir borgarráð. Fjármálasvið heldur utan um undirbúning fjárhagsáætlunar og skipuleggur tímaáætlun í samráði við borgarstjóra og sviðsstjóra, en þessi vinna fer fram í septembermánuði ár hvert. Í starfsáætlun deildarinnar koma fram ýmis atriði sem varða áherslur í starfi, upplýsingar um fjárhagsáætlun og stefnu- og skorkort. Í stefnukorti eru sett fram helstu stefnumið deildarinnar fyrir komandi ár. Val mælikvarða og markmiða í skorkorti skal endurspegla áhersluatriði í starfsemi deildarinnar.

Í starfsáætlun koma fram megináherslur í starfsemi deildarinnar, stefnu- og skorkort og aðrar lykiltölur um starfsemina.

Stefnukort Innri endurskoðunar 2010

„Virðisaukning og lágmörkun áhættu í rekstri Reykjavíkurborgar“





Skorkort 2010

Velgengnisþættir	Mælikvarðar	Raun/Áætlun 2008	Markmið 2009	Raun/Áætlun 2009	Markmið 2010
Þjónusta					
Njóta trausts í störfum	Traust borgarráðs og borgarfulltrúa	Ekki mælt	90%	57%	90%
	Traust yfirstjórnar	Ekki mælt	90%	82%	90%
	Traust annarra hagsmunaaðila	Ekki mælt	90%	Ekki mælt	90%
Skila virðisaukandi þjónustu	IE skilar virðisaukandi vinnu			63%	90%
Eiga í góðum samskiptum við stjórnendur borgarinnar	Greiður aðgangur að innri endurskoðanda			75%	90%
	Góð reynsla af samstarfi við			81%	90%
Þjónusta og verklag	Tillögur og ábendingar eru settar fram á skýran og skilmerkilegan hátt			50%	90%
	Þjónusta IE tímanleg			56%	90%
Fjármál					
Tryggja góða nýtingu og stýringu fjármuna	Frávik frá áætlun		+/-1%		+/-1%
Verklag					
Leggja áherslu á virðisaukandi þjónustu	Áætlaður virðisauki sem hlutfall af áætluðum tilkostnaði úttekta	Í vinnslu		Í vinnslu	Í vinnslu
Auka framleiðni starfsmanna í Innri endurskoðun	Meðaldagafjöldi frá lokum skoðunar til útgáfu skýrslu	Í vinnslu		Í vinnslu	Í vinnslu
	Meðaldagafjöldi frá útgáfu fyrstu draga að skýrslu til útgáfu endanlegrar skýrslu	21		Ekki mælt	21
Innleiðing staðla IIA – ögun í vinnubrögðum	Hlutfall verkferla sem fellur að alþjóðastöðlum IIA	Í vinnslu		Í vinnslu	Í vinnslu
Mannauður					
Efla þekkingu, nýsköpun og frumkvæði	Hlutfall starfsmanna með CIA-faggildingu	20-30%	20-30%	20-30%	20-30%
	Hlutfall endurmenntunartíma af heildarvinnustundum	Í vinnslu		Í vinnslu	Í vinnslu
	Hlutfall starfsmanna sem telja sig hafa fengið tækifæri til starfsþróunar á síðustu 12 mánuðum	100%	100%	Ekki mælt	100%
Stuðla að jákvæðu starfsumhverfi og starfsánægju	Hlutfall starfsmanna sem telja álag í starfi sínu vera hæfilega mikið þegar á heildina er litið	83,3%	90%	Ekki mælt	90%
	Hlutfall starfsmanna sem eiga auðvelt með að samræma starf og einkalíf	83,3%	90%	Ekki mælt	90%
	Hlutfall starfsmanna sem telja góðan starfsanda ríkja á vinnustað	100%	100%	Ekki mælt	100%
	Hlutfall starfsmanna sem eru ánægðir í starfi þegar á heildina er litið	83,3%	90%	Ekki mælt	90%



3.2 Endurskoðunaráætlun

Endurskoðunaráætlun er lögð fyrir borgarráð til staðfestingar. Endurskoðunaráætlun skal vera áhættugrunduð eins og kostur er, en í því felst að val verkefna og forgangsröðun byggist á mati á áhættu í starfsemi Reykjavíkurborgar og hugsanlegum ávinningi (virðisauka) sem ætla má að leiði af hverri úttekt fyrir sig. Við gerð endurskoðunaráætlunar er leitað eftir samráði við sviðsstjóra og borgarstjóra og stuðst við áhættumat hvers sviðs fyrir sig eftir því sem efni eru til. Þar sem áhættuskrá er ekki fyrirbyggjandi eða Innri endurskoðun telur áhættumat ekki fullnægjandi byggir deildin á sínu eigin áhættumati. Í þeim tilfellum er rétt að bera niðurstöður þess undir stjórnendur á viðkomandi stöðum.

Innri endurskoðandi hefur samráð við ytri endurskoðendur borgarsjóðs um gerð endurskoðunaráætlunarinnar. Því samráði er ætlað að draga úr tvíverknaði og tryggja þannig sem besta nýtingu þeirra fjármuna sem fara til endurskoðunar.

Við gerð áætlunarinnar er mikilvægt að skilinn sé eftir óráðstafaður tími til að mæta breytingum sem upp kunna að koma. Gera má ráð fyrir að hafa milli 30–50% af heildarráðstöfunartíma úthlutaðan í endurskoðunaráætluninni.

Tilgangur endurskoðunaráætlunar er að setja fram grófan ramma um úttektir Innri endurskoðunar. Það er þó eðli slíkrar áætlunar að hún taki breytingum eftir því sem breytingar verða á rekstrinum og áhættumat breytist. Allar veigameiri breytingar og frávik frá endurskoðunaráætlun ætti að kynna borgarráði.

4. VINNULAG VIÐ ÚTTEKTIR

4.1 Áhersluatriði í úttektum

Við hönnun verklags hjá Innri endurskoðun eru þrjú meginviðmið höfð að leiðarljósi:

- *Gæði séu tryggð;*
- *Virðisauki felist í ábendingum Innri endurskoðunar;*
- *Útgáfa lokaskýrslu sé tímanleg.*

Almennt séð þurfa öll þessi atriði að vera í lagi til að viðskiptavinum Innri endurskoðunar sé þjónað sem best. Síðastnefndi þátturinn stangast þó að vissu leyti á við hina, þar sem of mikill hraði getur komið niður á gæðum úttektar. Á hinn bóginn getur vel skrifuð skýrsla misst marks komi hún of seint út.

Af þessum sökum er lögð áhersla á eftirfarandi tímaviðmið:

1. Miðað er við að skýrsludrög séu tilbúin til yfirlstrar hjá viðskiptavini eins fljótt og auðið er en slíkt er skilgreint eftir eðli og umfangi hvernar úttektar fyrir sig.
2. Yfirlstri hagsmunaaðila sé lokið eigi síðar en 7 almanaksdögum eftir að skýrsludrög eru send út;
3. Lokaskýrsla sé lögð fram eigi síðar en 14 almanaksdögum eftir lokafund (exit-fund).

Allt verklag skal taka mið af því að um hámarkstíma sé að ræða og miðast áður nefndir frestir við að um stærri úttektir sé að ræða. Sé um að ræða styttri og afmarkaðri úttektir skal leitast við að stytta frestina eins og kostur er.

4.1.1 Uppbygging skýrslu

Í meginatriðum má gera ráð fyrir tvenns konar formi á skýrslum:

- Lengri skýrslur með formlegri uppbyggingu;
- Styttri minnisblöðum með einfaldari uppbyggingu.

Sömu meginreglur gilda fyrir bæði formin, þ.e. að lýsa ber staðreyndum sem styðja og skýra niðurstöður og tillögur á þann hátt sem hæfir væntanlegum lesendahópi.⁴ Almennt gildir að greina þurfi frá viðmiðum, ástandi, orsök og afleiðingu.

Eðli máls samkvæmt eru minnisblöðin þó öll einfaldari að gerð og krefjast minni kaflaskiptingar, þótt nauðsynlegt sé að draga niðurstöður skýrt fram í þeim. Í einföldum úttektum getur vel skrifað vinnublað verið mjög góður grunnur í minnisblaðið – og í sumum tilfellum jafnvel komið í stað þess sem skýrslugjöf til hagsmunaaðila.

Uppbygging skýrslu þarf að vera rökrétt og leitast skal við að kaflaheiti séu lýsandi fyrir innihald og að í hverjum kafla sé leitast við að afgreiða þau mál sem tilheyra honum. Forðast skal að drepa málum á dreif, þannig að lesandi þurfi að leita á fleiri en einum stað vilji hann kynna sér einstök atriði í skýrslunni.

Fremst í lengri skýrslum skal vera skýr samantekt, sem endurspeglir innihald og efnistöð skýrslunnar sjálfrar. Þar séu tilgreind öll meginatriði skýrslunnar og þess gætt að innbyrðis vægi þeirra sé sama og í meginmáli skýrslunnar. Á sama hátt skal vera samantekt í hverjum kafla, sem greinir frá meginniðurstöðum hans, og er ætlað að gefa lesendum góða mynd af meginmáli kaflans.

⁴ Með „væntanlegum lesendahópi“ er átt við þá lesendur sem eru markhópur skýrsluhöfunda, fremur en óskilgreinda aðila sem gætu lesið skýrsluna.



Leitast skal við að hafa texta sem læsilegastan og skrifaðan á góðri íslensku. Forðast ber óþarfa skammstafanir, flókin tækniorð og erlendar slettur. Talnaefni er almennt betra að setja fram í töflum, en yfirleitt þarf jafnframt að skýra það eða draga fram áhersluatriði í texta. Þá getur myndræn framsetning talna verið lesendum til mikil stoð. Vel valdar ljósmyndir geta einnig lýst aðstæðum á áhrifaríkan hátt og dregið úr þörf á löngum textaskýringum. Mikilvægt er að vanda uppsetningu og allan frágang þannig að skýrslan verði bæði frambærileg og trúverðug.

Byggja skal skýrslur á forsníðum eins og hægt er til að draga úr vinnu við uppsetningar eins og kostur er. Ljóst er þó að kaflaskipting hlýtur að taka mið af viðfangsefni úttekta hverju sinni.

Mikilvægt er að skýrslur í hvaða formi sem þær eru séu vel lesnar yfir, bæði með tilliti til innihalds, málfars og stafsetningar. Lokaathugunin ætti að felast í spurningunni: *Hver er virðisaukinn í tillögunum?*

Jafnframt er mikilvægt að hafa í huga samspil gæða og tímanlegrar útgáfu, en jafnvel mjög vel skrifuð skýrsla getur verið harla lítils virði og misst marks ef hún kemur of seint út: *Taki því að nefna það – nefndu það núna!*

4.2 Verkefnastjórnun

Úttektum þarf að stjórna af kostgæfni til að tryggja að markmið þeirra náist, gæði séu tryggð og starfsfólk þróist í starfi.⁵

Skipaður skal verkefnisstjóri eða hópstjóri í hverju verkefni, sem ber daglega ábyrgð á samhæfingu innan verkefnahópsins og framgangi verkefnisáætlunar í samráði við innri endurskoðanda. Verkefnis- eða hópstjóri skal gera innri endurskoðanda viðvart ef upp koma aðstæður þar sem hópnum skortir þekkingu eða getu til að leysa af hendi tiltekna þætti í úttekt. Jafnframt ef ætla má að tímaáætlun verkefnis standist ekki eða einstakir þættir taka að dragast.

Komi upp hindranir við framkvæmd úttekta, svo sem ef starfsmönnum er meinaður aðgangur að húsnæði, gögnum eða starfsfólki, skal innri endurskoðanda gert viðvart án tafar.

4.3 Gagnaöflun og skjölun vinnu

Álit Innri endurskoðunar ættu ávallt að byggjast á fullnægjandi gögnum („audit evidence“). Til að teljast fullnægjandi þurfa gögnin að vera:⁶

- Nægjanleg – þetta tengist mikilvægi máls, áhættustigi og þekkingu endurskoðandans á starfseminni. Með nægjanlegu er átt við að gögnin séu fullnægjandi að mati endurskoðandans eða þau dugi til að sannfæra stjórnendur um gildi þeirra breytinga sem Innri endurskoðun leggur til;
- Skipta máli – það er að gögnin varði umfjöllunarefnið;
- Áreiðanleg – gögnin eiga að vera rétt, óhlutdræg og eftir því sem mögulegt er framreidd af þriðja aðila eða aflað beint af endurskoðandanum sjálfum;
- Hagnýt – að vegin séu saman þörf fyrir tiltekin gögn, kostnaður og tími sem fer í að afla gagnanna og viðkvæmni þeirra.

Mikilvægt er að skjala vinnu við úttektir á fullnægjandi hátt og skrá viðeigandi upplýsingar til að styðja við ályktanir og niðurstöður úttektar.⁷ Jafnframt er mikilvægt að skrá minnisþunkta af fundum af nákvæmni, þannig að tryggt sé að rétt sé haft eftir munnlegum heimildum. Æskilegt er að viðmælendur staðfesti textann, sérstaklega ef ekki er hægt að staðfesta það sem fram kemur með skriflegum og áreiðanlegum frumgögnum.

⁵ Sbr. staðal 2340 – Engagement Supervision.

⁶ Sbr. staðal 2310 – Identifying Information.

⁷ Sbr. staðal 2330 – Recording Information.

Halda ber utan um allar úttektir í skjalakerfi Innri endurskoðunar. Tilgangur skráningar er að skjalfesta hvað er gert, hvaða aðferðum er beitt, hvaða gögn eru lögð til grundvallar og hvaða niðurstöður eru af skoðuninni. Vanda þarf ritun texta, þannig að unnt sé að nýta hann í skýrslur án umfangsmikillar umritunar. Tengja skal vinnuskjöl inn í texta á viðeigandi stöðum, þannig að skjölun verði eins aðgengileg og mögulegt er fyrir þá sem þurfa að kynna sér efnið.

Skjölun skoðana og athugana er:

- Mikilvæg fyrir upplýsingaflæði milli úttektaraðila;
- Nauðsynleg gögn vegna rýni verkefnisstjóra og innri endurskoðanda (gæðaeftirlit og leiðbeiningar);
- Styðja lokaskýrslu;
- Sýna oft meiri smáatriði en sjálf skýrslan og eru mikilvæg heimild um þær aðferðir sem beitt var, þau viðmið sem notuð voru til að leggja mat á einstaka þætti og niðurstöður skoðana.

Þegar starfsmaður hefur lokið skráningu aðgerða og ályktana í skjalavistunarkerfi, skal það merkt tilbúið. Annar starfsmaður skal að því búnu rýna innihaldið og merkja það tilbúið eða gera athugasemdir ef einhverjar eru. Geri viðkomandi athugasemdir skal bætt úr þeim áður en skrefið er endanlega samþykkt.

Það fer eftir efni og eðli hvort vinnuskjöl eru send úttektarþola til yfirlestrar. Það getur þó sérstaklega átt við fundargerðir eða minnispunkta af fundum til að tryggja að rétt sé haft eftir. Þá getur reynst æskilegt að fá athugasemdir við útreikninga eða niðurstöður í einstökum vinnuskjölum til að fyrirbyggja misskilning í framhaldi úttektar.

Vinnuskjöl Innri endurskoðunar eru trúnaðarmál, enda er mikilvægt að unnt sé að setja fram minnispunkta og skrá niður ýmis atriði sem skipt geta máli við undirbúning og skoðun mála án þess að þau verði opinber. Þó geta komið upp tilvik þar sem vinnugögn eru látin þriðja aðila í té, svo sem ytri endurskoðendum. Innri endurskoðandi tekur ákvörðun um það hvort og hvaða gögn eru afhent.

Hugsanlegt er að gögn, sem send eru útfyrir deildina, missi stöðu sína sem vinnuskjöl í skilningi upplýsingalaga nr. 50/1996 og verði þar með opinber. Þá er mikilvægt að hafa í huga að ávallt er hætt á að efni sem sent er útfyrir deildina geti verið gert opinbert á einhvern máta eða komist í hendur óviðkomandi aðila.

4.4 Skýrslur og minnisblöð

Rökstuðningur í skýrslum og minnisblöðum skal vera fullnægjandi til að styðja þær niðurstöður sem settar eru fram. Leitast skal við að taka mið af þeim lesendahópi⁸ sem skýrsla er ætluð þegar ákvörðun er tekin um umfang reifunar á máli og framsetningu sögulegra skýringa.

Til greina kemur að greina milli lesendahópa á þann hátt að senda ítarlegri skýrslur til stjórnenda rekstrareininga eða ábyrgðarmanna verkefna sem til skoðunar eru hverju sinni, en leggja samantekt helstu atriða fyrir borgarráð og aðra sem ekki hafa beint gagn af öllum smáatriðum. Þetta getur einnig komið til greina varðandi upplýsingar sem í eðli sínu eru trúnaðarmál eða viðkvæmar upplýsingar.

Almennt þurfa skýrslur að innihalda eftirfarandi atriði:

- Lýsing staðreynda sem styðja og skýra niðurstöður og tillögur;
- Niðurstöður og álit Innri endurskoðunar – byggist á:
 - viðmið (það sem á að vera)
 - ástand eða staða (það sem er)

⁸ Almennt eru skýrslur Innri endurskoðunar lagðar fyrir borgarráð. Í því samhengi er rétt að velta fyrir sér hvaða atriði skipti borgarráð máli. Almenna reglan er að gögn borgarráðsfunda eru opinber, þ.m.t. skýrslur Innri endurskoðunar (opinber stjórnarsýsla). Sviðsstjórar fá í hendur skýrslur og/eða minnisblöð sem varða þeirra starfssvið. Forstöðumenn hafa yfirleitt frekar þörf á að vera upplýstir um smáatriði og geta vonduð vinnuskjöl verið góður kostur í því samhengi.



- orsök (hvað veldur fráviki?)
- afleiðing (hvaða afleiðingu hefur frávikið?);
- Skýrar tillögur og aðgerðaáætlun;⁹
- Hrósl fyrir það sem vel er gert – en hrósl verður jafnframt að byggja á staðreyndum
 - Það er auðvelt að festast í neikvæðni, sem gefið getur ranga heildarmynd af ástandinu.

Mikilvægt er að gera greinarmun á smærri athugasemdum og alvarlegum frávikum eða mikilli áhættu. Heimilt er að greina milli athugasemda sem gerðar eru af starfsmönnum Innri endurskoðunar og veikleika sem stjórnendur hafa þegar vitneskju um og komin eru í formlegan farveg.

4.5 Samskipti við viðskiptavini (úttektarþola)

Mikilvægt er að eiga markviss og tíð samskipti við viðskiptavin (úttektarþola) á meðan á úttekt stendur. Með því móti má eyða hugsanlegum misskilningi jafn óðum, koma athugasemdum fljótt til skila og kalla fram skjót viðbrögð og úrbætur.

Koma þarf markmiðum úttektar og umfangi, viðeigandi ályktunum og tillögum til skila og komast að niðurstöðu um aðgerðaáætlun. Samskipti þurfa að vera nákvæm, hlutlæg, skýr, gagnorð, uppbyggileg, heildstæð og tímanleg.¹⁰

Drög að lokaskýrslu skulu send „úttektarþola“ til yfirlestrar, sbr. einnig verkferla 7.3. Umfang dreifingar fer eftir eðli úttektarinnar, en í sumum tilfellum liggur ekki ljóst fyrir hverjir eru meginhagsmunaaðilar, sérstaklega ef úttekt nær til málefna sem snerta fleiri enn einn málaflokk. Á skilafundi er farið í gegnum athugasemdir og spurningar og lögð drög að úrbótum eftir þörfum. Náist ekki sátt um efnistöð eða orðalag er „úttektarþola“ boðið upp á að sett verði inn sérmerkt athugasemd hans við umfjöllun í lokaskýrslu. Líta ber á slíkt sem nokkurs konar neyðarúrræði og fremur leitast við að komast að efnislegri niðurstöðu í málinu.

Leiki vafi á því hverja beri að upplýsa um niðurstöður úttekta skal innri endurskoðandi taka ákvörðun um það, enda ber að tryggja að viðeigandi aðilar séu upplýstir.¹¹

Athugið að misferlismál hafa sérstöðu og ótímabær samskipti við aðila sem liggja undir grun um misferli gætu spilt rannsóknarhagsmunum – sjá *nánar kafla 8.1*

4.6 Tegundir úttekta

Staðlar um innri endurskoðun gera í meginatriðum ráð fyrir tveimur flokkum úttekta: Fullvissuúttektum og ráðgjafarverkefnum. Þessi aðgreining er mikilvæg þar sem um hvorn flokk geta gilt sérstök ákvæði í stöðlunum.

Í þeim tilfellum sem Innri endurskoðun tekur að sér ráðgjafarverkefni ætti að gera skriflegt samkomulag um eðli verkefnisins og afmörkun. Slíkt samkomulag innihaldi meðal annars ákvæði um að Innri endurskoðun geti nýtt gögn og niðurstöður úr úttektinni til að gera athugasemdir eftir því sem hún telur þörf á.

Skipta má úttektum í nokkra flokka:¹²

- Úttektir á meintu misferli
- Stjórnsýsluúttekt

⁹ Æskilegt er að aðgerðaáætlun sé unnin af viðkomandi stjórnendum eða samþykkt af þeim. Slík áætlun þarf að innihalda skýr tímamörk verkefna með tilliti til eftirfylgni.

¹⁰ Sbr. staðla 2400 – Communicating Results, 2410 – Criteria for Communicating og 2420 – Quality of Communications.

¹¹ Sbr. staðal 2440 – Recipients of Engagement Results.

¹² Þessi listi er fremur settur fram í dæmaskyni og þarf að vinnast frekar.



- Rekstrarúttekt (fjárhagsúttekt)
- Hagkvæmnisútreikningar
- Staðfesting á virkni innra eftirlits („fullvissuúttektir“, „Internal Control Assurance“)
- Tölvuendurskoðun (athuga umfjöllun um COBIT og nýjar útgáfur IIA)
- Fylgni við lög og reglur („Compliance“)
- Ráðgjöf
- Áhættustjórnun? („ERP“)
- Ferlaúttektir („Process Audits“)
- Sjálfsmatsaðferðir / vinnufundir („CSA workshops“)
- Fræðsla

4.7 Nýting lykilárangursmælikvarða („KPIs“)

Með skilgreiningu lykilárangursmælikvarða og reglubundinni vélrænni yfirferð þeirra má greina frávik sem bent gætu til atriða sem skoða þyrfti nánar. Til þess að unnt sé að nýta slíka greiningu verður að skilgreina hættumörk. Hugsanlegt er að nýta skorkort einstakra sviða í þessum tilgangi, en hafa ber í huga að í þau gæti vantað veigamikla þætti sem skipt gætu máli við slíka greiningu.

Við greiningu á bókhaldsupplýsingum verður jafnframt að hafa í huga að bókhaldslykill er ekki nýttur með samræmdum hætti yfir borgarkerfið í heild sinni og val á bókunarlyklum hefur oft verið fremur ómarkvisst. Því getur greining frávíka reynst erfið.

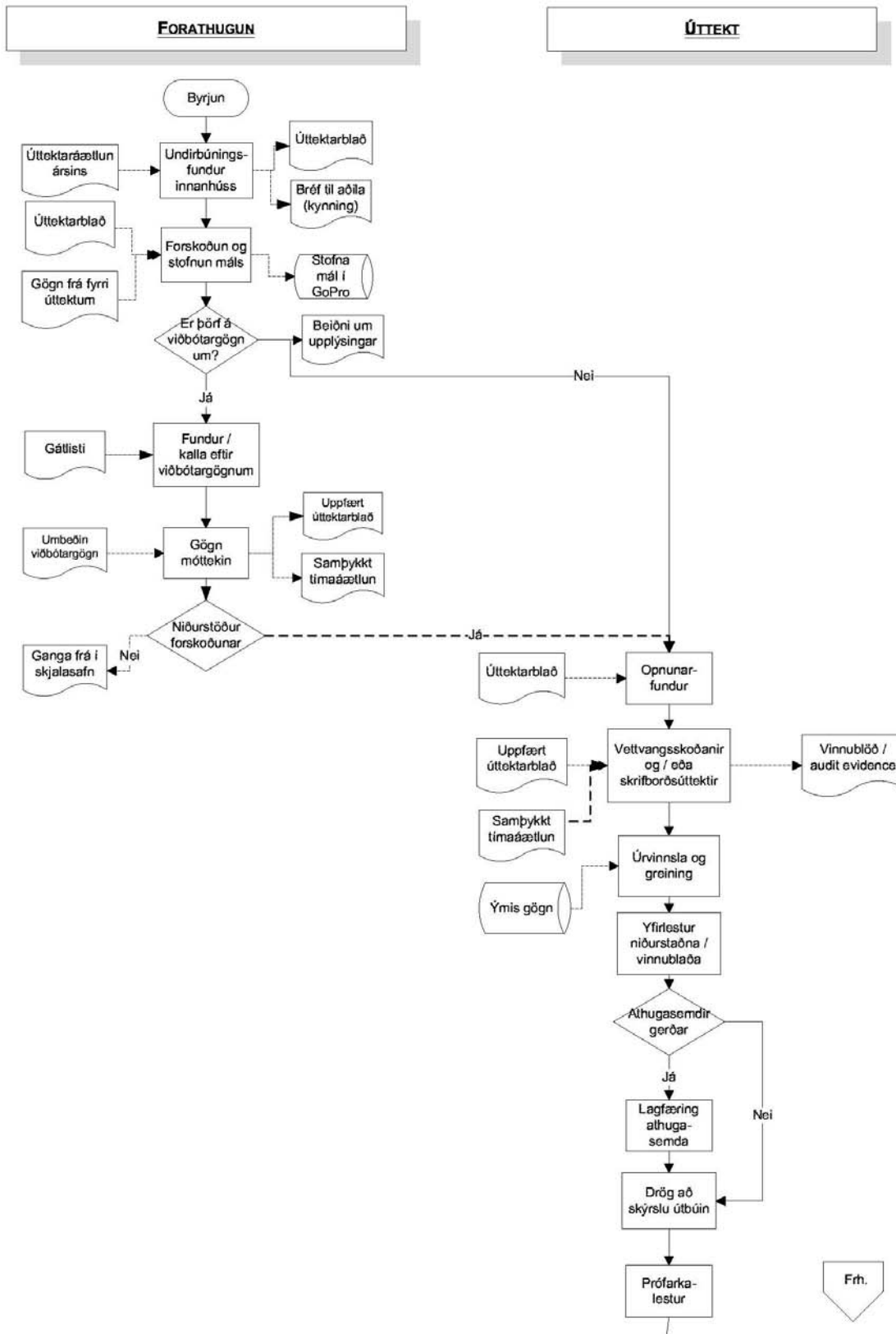


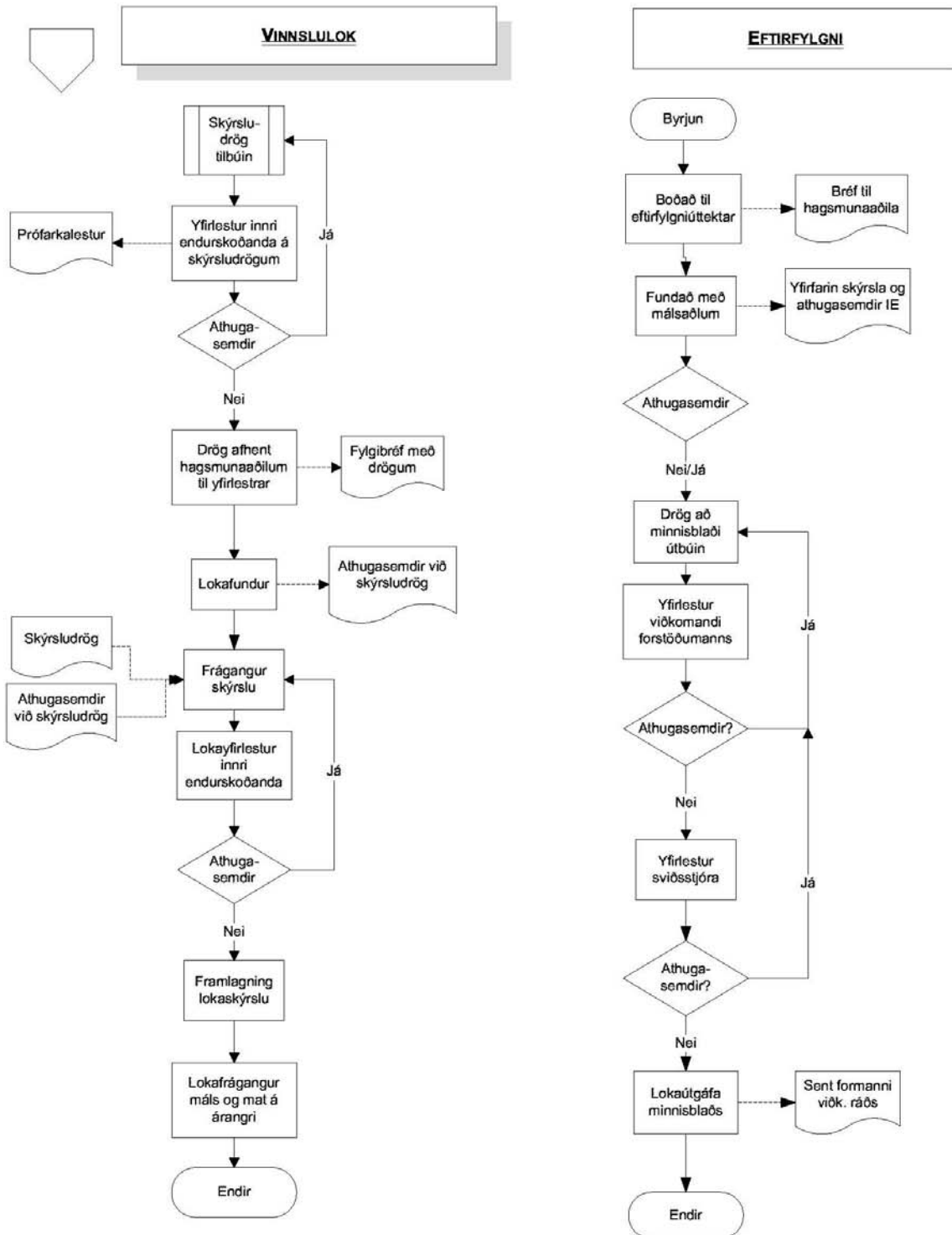
5. VERKFERLAR HJÁ INNRI ENDURSKOÐUN

Úttektir ættu að vera áhættugrunndaðar eða miðast við ferla (ferlaúttektir). Í þeim tilfellum er horft á heildarferil í stað afmarkaðra rekstrareininga og ekki aðeins horft til innra eftirlits, heldur einnig til endurbóta í verklagi.

Mikilvægt er að vinna úttektir í samstarfi við þá aðila sem úttektin tekur til. Þannig sé úttektin skipulögð í samvinnu við viðkomandi og að þeir taki síðan virkan þátt í vinnunni, uppgötvi veikleika með sérfræðingum Innri endurskoðunar og að þeir taki þátt í að móta lausnir á vandamálum.

Eðlilegt er að beita upplýsingatækni eins og kostur er hverju sinni. Beita þarf samþættingu úttekta eins og mögulegt er. Jafnframt er eðlilegt að hætta úttekt ef skoðun leiðir í ljós að áhætta er ekki til staðar eða að innra eftirlit er mjög virkt. Þannig er reynt að koma í veg fyrir að tíma sé eytt í úttektir sem ólíklegt er að skili virðisauka.





5.1 Forathugunarferill

Staðlar:

2210 Objectives

2220 Scope

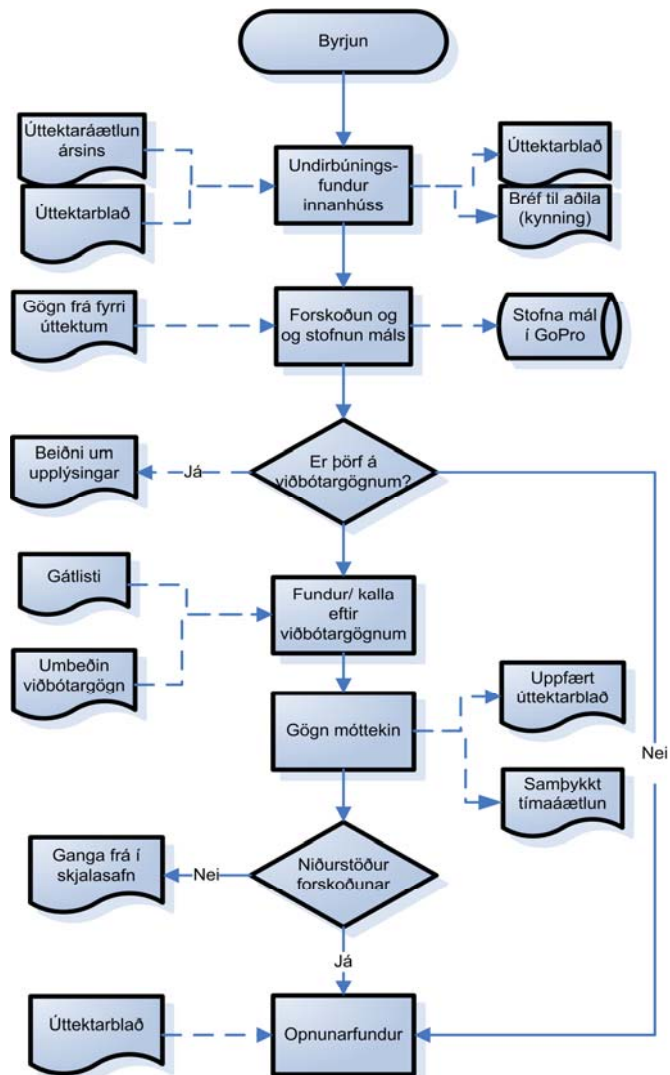
2230 Resource Allocation

2240 Work Program

Undirbúningur úttektar felst í að Innri endurskoðun kynni sér starfsemina, skilgreini verkefnið og atriði til skoðunar og aflar gagna. Aðferðafræði er yfirfarin og staðfærð við hverja úttekt. Gert er uppkast að úttektaráætlun (e. work plan). Hér eiga sér stað upphafssamskipti milli IE og viðskiptavinar með útsendri tilkynningu um úttekt.

Undirbúningsfundur innanhúss

- Yfirfara áhættumat – hvers vegna er þessi úttekt mikilvæg?
- Skilgreina *markmið* úttektar (e. objectives) og *umfang* (e. scope).
- Ákveða framgang verkefnis og tímaáætlun.
- Ræða hvers vænst er af meðlimum hópsins m.t.t. verkaskiptingar.
- Ganga úr skugga um að allir meðlimir hópsins séu tiltækir á tilsettum tíma og hafi þau úrræði (e. resources) sem á þarf að halda; svo sem aðgang að viðeigandi tölvukerfum.
- Á fundinum skal einnig ljúka uppsetningu verkefnisins í skjalakerfi/GoPro og prenta út úttektarblað (*forsniðsmappa*).
- Prentað út kynningarbréf til ábyrgðaraðila viðkomandi starfsemi (*forsniðsmappa*).



Forskoðun og stofnun máls í skjalakerfi

Skoða og uppfæra þau gögn sem aðgengileg eru á þessum tímapunkti. Í eldra skjalasafni Innri endurskoðunar er að finna stofnmöppur ýmissa starfsstaða. Stofna verður sérstaka málsmöppu í skjalasafninu með málsnúmeri fyrir hverja einstaka úttekt í samráði við skjalastjóra. Umfang forskoðunar ræðst af stærð og flækjustigi úttektarinnar.

Gögn sem m.a. þarf að skoða (eftir því sem við á eftir eðli úttekta):

- Áhættumat stjórnenda (ef það er ekki fyrirbyggjandi er notast við áhættumat Innri endurskoðunar);
- Lög, samþykktir og reglugerðir;
- Skipurit;



- Starfsáætlanir;
- Fjárhagsáætlanir;
- Frávik áætlunar og rauntalna (fyrirspurnir í Agresso o.fl.);
- Stjórnendaupplýsingar;
- Skorkort;
- Verklagsreglur og vinnuferlar;
- Stjórnunarteymið: Völd og ábyrgð;
- Ársreikningar síðustu ára;
- Minnisblöð og skýrslur frá ytri endurskoðendum;
- Yfirfara skýrslur og vinnugögn frá fyrri úttektum (ef við á) og greina helstu atriði sem þarfnast skoðunar;
- Skoða eldri gögn — eru athugasemdir frá fyrri úttektum á viðkomandi starfsemi eða vegna sambærilegra verkþátta?

Kallað eftir viðbótargögnum

- Kalla þarf eftir upplýsingum sem upp á vantar til að ljúka forskoðun – *sbr. gátlista/forsnið*. Utanaðkomandi frumgögn eru geymd í skjalavistunarkerfi til að tryggja að þeim sé ekki spillt við frekari úrvinnslu.

Opnunarfundur með viðskiptavinum

- Helstu ábyrgðaraðilar viðkomandi starfsemi eru boðaðir til opnunarfundar ásamt úttektarteymi IE. Þar er opnað fyrir upplýsingar um úttektarefnið, tilefni til úttektar og upplýsingar lagðar fram sem nýtast í undirbúningsvinnunni. Þar er helstu úrræðum útdeilt, t.d. aðgangi að tölvukerfum viðkomandi starfsemi. Á fundinum er innri endurskoðandi viðstaddur og fundargerð skal rita (*forsniðsmappa, ásamt dagskrá opnunarfundar*).

Uppfæra úttektarblað og úttektaráætlun.

Niðurstaða forskoðunar

- Ef niðurstaða forskoðunar bendir til þess að tilefni sé til úttektar Innri endurskoðunar, er haldið áfram í feril úttektar/vinnslu (**sjá 6.2**).
- Ef niðurstaða forskoðunar er sú að ekki sé tilefni til nánari úttektar, er gögnum safnað saman í mál og skráð í GoPro/bréfasafn. Þá er hægt að ganga að þeim gögnum ef tilefni gefst seinna að leggja í sambærilega úttekt.

5.2 Úttektar-/vinnsluferill

Staðlar:

2310 Identifying Information

2320 Analysis and Evaluation

2330 Recording

2340 Supervision

Skilgreining úttektar og atriði til skoðunar liggja fyrir og sjálf úttektin hefst, þ.e. viðtöl, sjálfsmat og greiningarvinna. Með mati á fyrirliggjandi gögnum eru fyrstu drög að niðurstöðum sett fram.

Viðtöl/spurningalisti

- Viðtöl eru tekin við stjórnendur/yfirmenn starfseminnar út frá umfangi úttektarinnar. Einnig er notast við útsendan spurningalista ef ekki er boðað til viðtala. Skilgreina þörf á úttektum og úttektarskrefum. Ef þegar hafa verið útbúin úttektarskref fyrir sambærilegar úttektir má yfirfæra þau eftir því sem við á.

Vettvangsskoðanir og/eða skrifborðsúttektir¹³

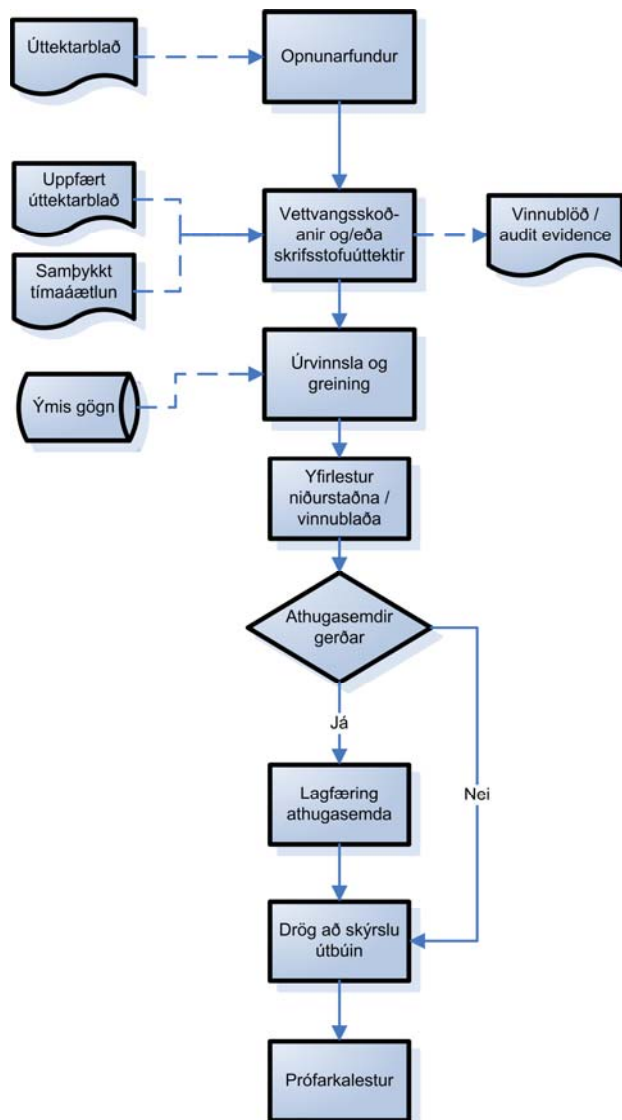
- Á grundvelli umfangs eða flækjustigs starfsemi getur verið eðlilegt að fara í stutta heimsókn á starfsstað til að kortleggja mál nánar. Slík heimsókn getur leitt til breytinga á umfangi úttektarinnar. Skjala ber niðurstöður slíkra heimsókna á sama hátt og aðrar athuganir.

Úrvinnsla og greining

- Þegar viðtölum og vettvangsskoðunum er lokið er unnið úr gögnum sem aflað hefur verið. Vinnsla úttektar felst í stofnun vinnuskjala en þau eru mikilvæg í skjölun gagna þar sem þau gegna hlutverki endurskoðunargagna (e. *audit evidence*) í framtíðinni og litið er til þeirra í næstu úttekt. Niðurstöður úttektar eru unnar með hliðsjón af endurskoðunargögnum.

Frágangur vinnuskjala og rýni innan úttektarteymis

- Eftir að vinnuskjöl hafa verið stofnuð eru þau rýnd af verkefnisstjóra í úttektarteyminu.



¹³ Vettvangsskoðun er skoðun sem fer fram á starfsstað/starfsstöðum þeirrar/þeirra eininga(r) sem til skoðunar er/u hverju sinni. Skrifborðsúttekt er athugun sem hægt er að framkvæma á skrifstofu Innri endurskoðunar og krefst ekki vettvangsrannsóknar. Slík úttekt getur til dæmis falist í greiningu á bókhaldi (fyrirspurnum í Agresso) og samkeyrslu kerfa.



Skýrsludrög útbúin

Prófarkalestur

- Skýrsludrög ættu að vera lesin áður en rýning innri endurskoðanda hefst.
- Öll skýrsludrög, minnisblöð o.fl. ættu að vera yfirlesin af prófarkalesara áður en þau fara út úr húsi frá Innri endurskoðun.
- Í frágangi lokaskýrslu felst efnislegur, stafsetningar- og málfarslegur prófarkalestur.

5.3 Vinnslulokaferill

Staðlar:

2410 Criteria

2420 Quality

2440 Disseminating Results

Viðskiptavinur fær fyrstu drög að niðurstöðum til yfirlstrar. Hér eiga sér stað mikilvæg samskipti þar sem tryggja þarf að misskilningur skapist ekki á milli aðila. Ef aðilar eru ósammála um niðurstöður einstakra atriða er slíkt meðhöndlað sérstaklega.

Yfirlstur skýrsludruga hjá innri endurskoðanda

Innanhússferill:

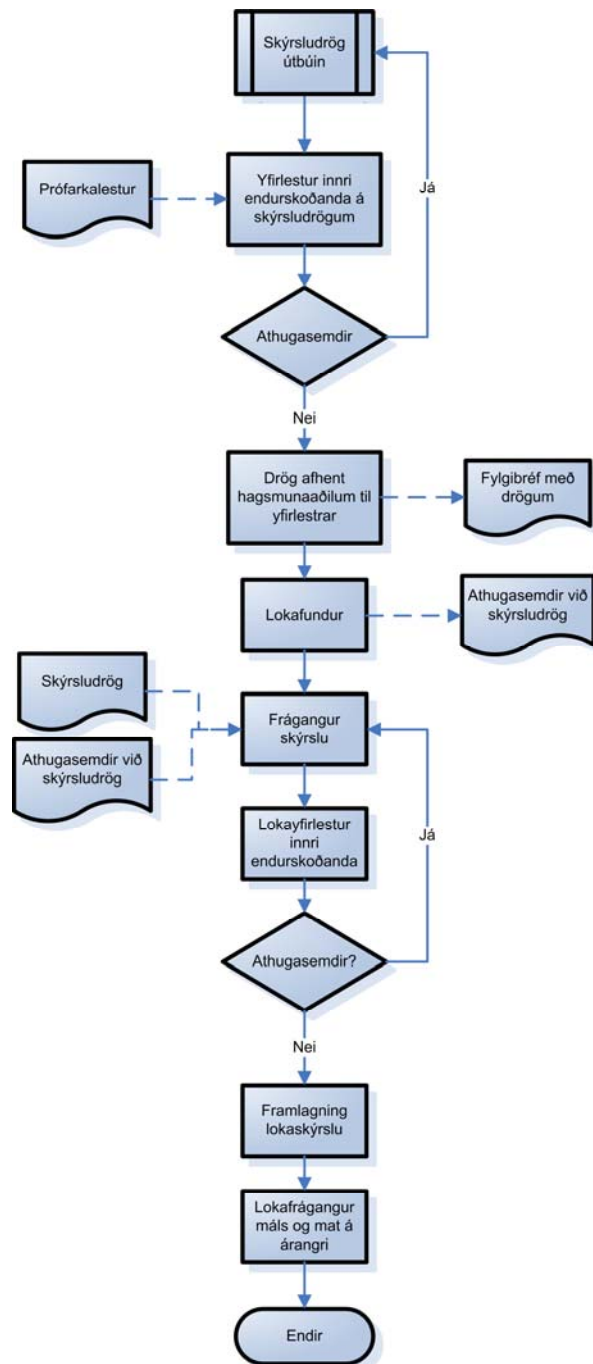
- Verkefnisstjóri sendir innri endurskoðanda skýrsludrög.
- Innri endurskoðandi les yfir skýrsludrög og sendir verkefnisstjóra ásamt athugasemdum og ábendingum.
- Verkefnisstjóri og innri endurskoðandi ræða álitamál í tengslum við drögin.
- Lokaskjal skýrsludruga er samþykkt af innri endurskoðanda. Prófarkalestur.
- Verkefnisstjóri sendir drögin til skrifstofustjóra/sviðsstjóra og tengiliðar/-a.
- Verkefnisstjóri tekur við athugasemdum og ber saman við skýrsludrög.
- Verkefnisstjóri og innri endurskoðandi fara yfir athugasemdir í sameiningu.

Drög afhent hagsmunaaðilum til yfirlstrar

- Eftir að tekið hefur verið tillit til athugasemda innri endurskoðanda við drög (ef einhverjar eru) eru þau afhent hagsmunaaðilum til yfirlstrar.
- Útbúið fylgibréf með drögum (*forsniðsmappa*), þar sem meðal annars er bent á atriði sem þarfnast sérstakrar athygli lesenda. Jafnframt er boðað til lokafundar eigi síðar en 7 almanaksdögum eftir að skýrsludrögin eru afhent. Á þeim fundi eiga athugasemdir hagsmunaaðila (ef einhverjar) að liggja fyrir.

Lokafundur

- Farið yfir athugasemdir hagsmunaaðila við skýrsludrög og leyst úr ágreiningi ef einhver er. Heppilegt getur verið að nýta skjávarpa (Powerpoint-sýningu) og breyta texta í endanlegt form eins og hægt er á fundinum. Skrá skal minnispunkta af fundinum/rita fundargerð.





Frágangur lokaskýrslu

- Farið er yfir niðurstöður lokafundar og athugasemdir/ábendingar hagsmunaaðila. Lokafrágangur á umbroti. Prófaralestur.

Lokayfirllestur innri endurskoðanda

- Farið er yfir niðurstöður lokafundar og athugasemdir/ábendingar hagsmunaaðila. Lokafrágangur á umbroti. Prófaralestur.

Framlagning lokaskýrslu

- Lokaskýrsla er lögð fram ásamt matsblaði fyrir hagsmunaaðila. Skýrslur eru almennt lagðar fram í borgarráði, en á því eru þó undantekningar, t.d. þegar úttekt er unnin að beiðni tiltekins sviðsstjóra og/eða efnistöð eru með þeim hætti að ekki þykir eðlilegt að leggja skýrslu fyrir borgarráð. Í þeim tilfellum kann innri endurskoðandi að ákveða að leggja fram sérstakt minnisblað í borgarráði, sem greinir frá meginniðurstöðum eða aðalatriðum máls. Jafnframt kann að koma til greina að setja slík atriði fram í heildarskýrslum til borgarráðs, t.d. varðandi innra eftirlit almennt eða eftirlitsumhverfið í heild.

Lokafrágangur og mat á árangri

- Senda út og kalla eftir matsblöðum frá hagsmunaaðilum. Senda lokaskýrslu til hagsmunaaðila með matsblaðinu (*forsniðsmappa*). Tilgangur matsblaðanna er að kanna frammistöðu úttektarteymisins. Niðurstöður eru hluti af mælingum í skorkorti Innri endurskoðunar.
- Yfirfara að brugðist hafi verið við ábendingum á viðeigandi hátt og þeim lokað.
- Uppfæra tíma- og kostnaðaráætlun með rauntölum.
- Setja upp áætlun um mat á viðbrögðum stjórnenda við athugasemdum sem fram koma í úttektinni. Tímasetja eftirfylgni á þeim atriðum sem eru ófrágengin. Tilgangurinn er að fylgja því eftir að farið hafi verið yfir athugasemdir og tillögur og brugðist við þeim á viðunandi hátt.
- Gæta þess að allar upplýsingar sem fram komu í undirbúningsfasa og við úttektina sjálfa séu til staðar í málsmöppu við lok máls.
- Úttektarteymið hittist og fari yfir það hversu vel markmið úttektarinnar hafa náðst og hvort ástæða er til breytinga á verklagi eða annarra umbóta í starfi Innri endurskoðunar. Metið er sérstaklega gildi vinnu IE fyrir borgina/fyrirtækið (e. *value for money*).

5.4 Eftirfylgniferill

Staðlar IIA:

2500 Monitoring Process (eftirfylgni)

Eftir að hefðbundinni úttekt er lokið er tillögum hennar til úrbóta fylgt eftir.

Bréf sent til sviðsstjóra/forstöðumanns – undirritað af innri endurskoðanda

- Sviðsstjórum tilkynnt um eftirfylgni og fyrirkomulag hennar í bréfi.
- Meðfylgjandi bréfinu eru settar fram spurningar til málsaðila; óskað eftir upplýsingum um hvernig sviðið/stofnunin brást við ábendingum IE í úttektinni.

Fundað með málsaðilum (verkefnastjóri)

- Farið er yfir skýrslu IE og spurningarnar sem sendar eru með bréfinu. Metið er hvernig brugðist hefur verið við umbótaverkefnum og/eða ábendingum.

Minnisblað skrifað (verkefnastjóri)

- Verkefnisstjóri ritar minnisblað þar sem fram kemur ávinningur úttektarinnar ásamt því sem fylgja þarf betur eftir. Rýningarferli innri endurskoðanda er innbyggt í allri vinnu á vegum IE, sbr. rýniferil.

Yfirllestur viðkomandi forstöðumanns

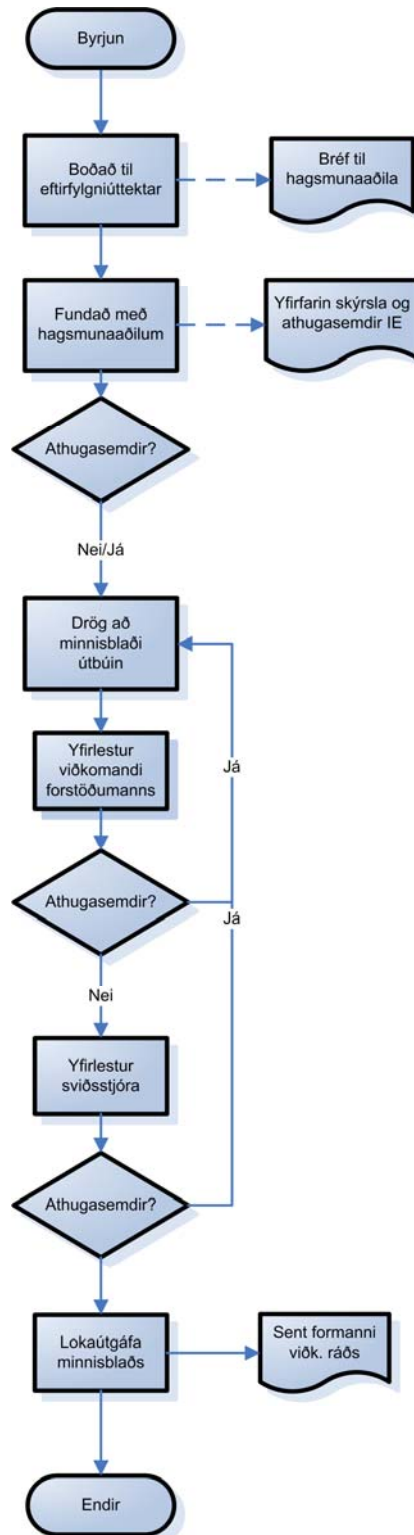
- Verkefnisstjóri sendir minnisblaðið forstöðumanni viðkomandi sviðs/stofnunar til yfirlstrar og athugasemda. Athugasemdir eru yfirfarnar af Innri endurskoðun og tekið tillit til þeirra þar sem við á.

Yfirllestur sviðsstjóra

- Verkefnisstjóri sendir minnisblaðið sviðsstjóra til yfirlstrar og athugasemda.
- Athugasemdir eru yfirfarnar af Innri endurskoðun og tekið tillit til þeirra þar sem við á.

Lok eftirfylgniferils

- Formlegum ferli lýkur með því að innri endurskoðandi sendir minnisblaðið formanni viðkomandi ráðs með afriti á sviðsstjóra.¹⁴ Það fer eftir eðli málsins hvert minnisblaðið fer:
 - *Minnisblað sent til formanns fagráðs og afrit sent til sviðsstjóra — lagt fyrir á fundi fagráðs.* Hér eru málin í viðunandi farvegi. Ferlinum lýkur á þennan hátt ef verkefnið heyrir undir sviðin.
 - *Minnisblað sent til formanns borgarráðs og afrit sent til borgarstjóra — lagt fyrir á fundi borgarráðs.* Hér eru málin í viðunandi



¹⁴ Sviðsstjóri upplýsi innri endurskoðanda þegar málið er tekið fyrir í viðkomandi ráði.



farvegi en væntanlega þarf að vinna frekar að nokkrum mikilvægum málum. Ef verkefni heyra til stoðeininga, þ.e. skrifstofur sem heyra beint undir borgarstjóra, lýkur ferlinum á þennan hátt.

- *Minnisblað sent til formanns borgarráðs/formanns fagráðs og afrit sent á sviðsstjóra og borgarstjóra — lagt fyrir á fundi borgarráðs.* Hér hafa mikil frávik átt sér stað, vandamál eru enn veruleg og til staðar. Ef verkefnið heyrir beint undir borgarráð er þessi leið farin.

5.5 Ferill flautarakerfis (e. whistle blowing)

Staðlar:

1210.A2 Proficiency

2130 Governance

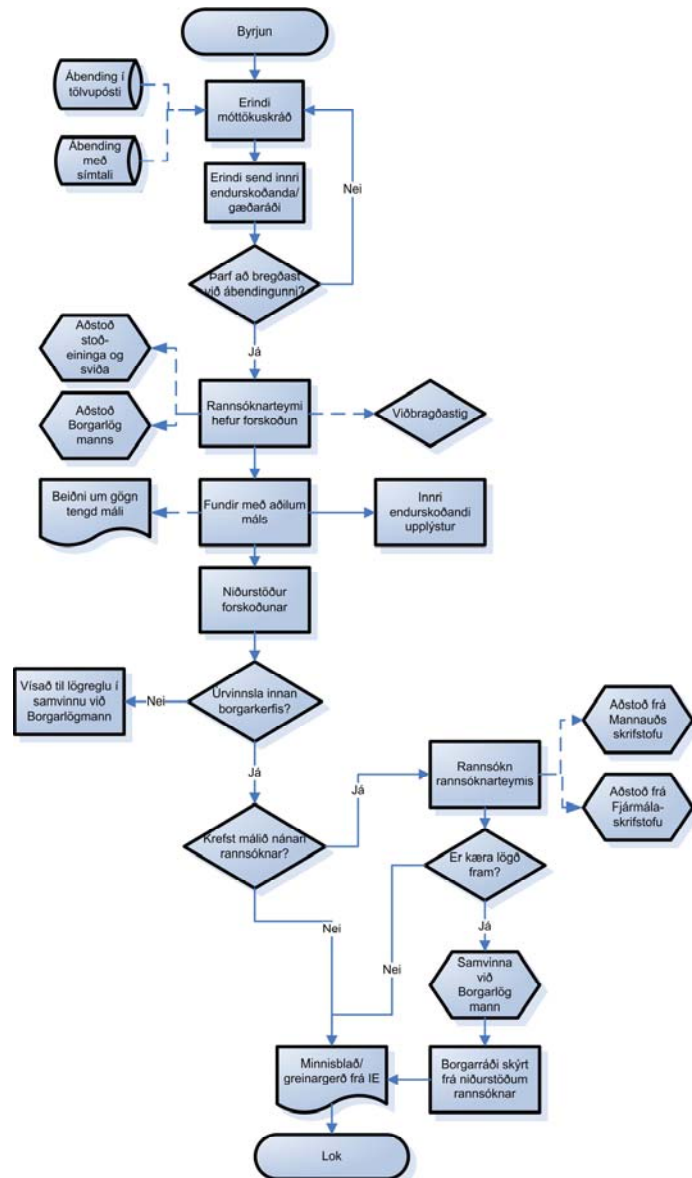
2210.A2 Engagement Objectives

Móttökuskráning erinda

- Ábendingar/upplýsingar berast með tölvupósti í gegnum tölvupóstfangið innriendurskodun@reykjavik.is. Málin eru móttökuskráð og send áfram til innri endurskoðanda.
- Erindi sem berast með öðrum boðleiðum, t.d. í gegnum síma innri endurskoðanda, skulu einnig móttökuskráð.

Meðferð mála hjá Innri endurskoðun

- Innri endurskoðandi tekur við ábendingum og metur gildi þeirra í samráði við gæðaráð Innri endurskoðunar.
- Gæðaráð tekur ákvörðun um hvernig haldið skuli á rannsókn málsins.
 1. Vísar málinu til viðkomandi stjórnanda og/eða borgarlögmans eftir eðli málsins.
 2. Skipar rannsóknarteymi sem annast þá rannsókn. Teymið hefur yfirumsjón með málsmeðferðinni og getur útdeilt verkefnum meðal starfsmanna IE/borgarinnar.
- Rannsóknarteymið hefur forathugun/upphaf rannsóknar á ábendingum. Haft er samband við stoðeiningar/svið sem eiga hlut að máli, ásamt Skrifstofu borgarlögmans og ef við á borgarstjóra.
- Ákveður viðbragðastig ábendinga:
 - a) Tafarlaus viðbrögð: Ef um hótun um ofbeldi eða spellvirki á vinnustað er að ræða, eða vísbendingar um truflanir/raskanir á vinnustað.
 - b) Skjót viðbrögð: Ef um fjársvik, misferli, skjala- og gagnafölsun eða þjófnað er að ræða. Einnig ef spurningar/upplýsingar frá fjölmiðlum berast.



Rannsókn máls; samskipti við flautara og aðra



- Samband haft við flautara og kallað eftir gögnum máli hans til stuðnings. Flautari kallaður á fund rannsóknarteymis með fundarboði í ábyrgðarpósti, ef þess er þörf. Á fundinn getur rannsóknarteymi boðað yfirmenn þeirra stoðeininga/sviða sem eiga hlut að máli. Í sumum tilvikum getur verið nauðsynlegt að innri endurskoðandi sitji fundina.
- Aðrir aðilar máls kallaðir á fund rannsóknarteymis og kallað eftir fleiri gögnum ef þarf.
 - Innri endurskoðun/rannsóknarteymi leitar til eftirfarandi aðila eftir samvinnu við úrvinnslu ábendinga:
 - **Mannauðsskrifstofa:** Misferli starfsmanna, ofbeldi á vinnustað.
 - **Fjármálaskrifstofa:** Óregla í bókhaldi, fjársvik og misferli (eftir því sem við á)
 - **Borgarlögmaður:** Misferli, fjársvik og svindl.
 - Innri endurskoðun vísar ábendingum til **borgarlögmanns** eftir því sem við á:
 - **Mál sem varða** ofbeldi/spellvirki á vinnustað, misferli, fjársvik og svindl. Borgarlögmaður vísar síðan málinu til lögreglu og/eða efnahagsbrotadeildar.
- Rannsóknarteymi kemst að niðurstöðu úr forathugun og upplýsir innri endurskoðanda og gæðaráð IE:
 - Málið gefur ekki tilefni til frekari skoðunar; því er lokað í málaskrá IE.
 - Málið reynist minni háttar; viðkomandi aðili hlýtur tiltal/áminningu skv. verklagi Mannauðsskrifstofu. Ekki gert ráð fyrir að greint sé sérstaklega frá málinu í borgarráði.
 - Málið krefst frekari skoðunar og farið er út í rannsókn teymisins undir leiðsögn Innri endurskoðunar.

Lokameðferð máls

- Hver sem niðurstaða forathugunar verður ritar innri endurskoðandi e.k. minnisblað/greinargerð í lok rannsóknar. Hann upplýsir borgarlögmann um efnisatriði málsins. Ef við á er kæra á hendur viðkomandi aðila máls útbúin. Málið er þá lagt fyrir borgarráð á lokuðum fundi ásamt tillögu að málsmeðferð.

Misferli: Hverskonar ólöglegt atferli sem felur í sér svik, yfirhýlmingu eða trúnaðarbræst. Slíkt atferli þarf ekki að fela í sér hótanir um beitingu ofbeldis eða líkamlegs afls. Misferli er beitt af einstaklingum og fyrirtækjum til að komast yfir fjármuni, eignir eða þjónustu; til að komast hjá greiðslu eða missi á þjónustu; eða til að tryggja einkahagsmuni eða viðskiptahagsmuni.

Heimild: The Essential Handbook of Internal Auditing, K. H. Spencer Pickett 2005 (bls. 164)

Rannsókn á meintu misferli er að ýmsu leyti frábrugðin hefðbundnum úttektum. Mikilvægt er að halda leynd yfir málum og reyna að fremsta megni að koma í veg fyrir að sönnunargögnum og öðrum rannsóknarhagsmunum sé spillt. Ekki er ætlast til að starfsmenn Innri endurskoðunar hafi sérfræðipækkingu á misferlismálum til jafns við þá sem hafa að meginstarfi að koma auga á og rannsaka slík mál. Hinsvegar er gert ráð fyrir að þeir hafi næga þekkingu til að greina vísbendingar um að hætta sé á misferli.

Dæmi um vísbendingar um að misferli geti átt sér stað:

- Óvenjuleg þróun, þar sem samanburðartölur sýna óútskýrðar hreyfingar;
- Endurskrifuð og/eða breytt skjöl geta verið vísbending um óheimila breytingu til að fela misferli;
- Vöntun skjala getur bent til misferlis, sérstaklega þegar um er að ræða viðkvæm skjöl svo sem ónotaða tékka og beiðnir;
- Leiðréttingalakk (Tipp-Ex) á skjölum getur bent til óheimilla breytinga;
- Ljósrit í stað frumrita geta verið vísbending um misferli, þar sem ómögulegt getur verið að greina á ljósriti að breytingar hafi verið á frumskjali;
- Kvartanir frá birgjum, sem ekki koma heim og saman við færslur í bókhaldi ættu að vekja athygli á mögulegum vandamálum;
- Einkahagir starfsmanna eru stundum nefndir sem dæmi um vísbendingar um misferli, sérstaklega þegar viðkomandi virðast lifa um efni fram;



- Aðrar óvenjulegar aðstæður eða þróun.

Heimild: The Essential Handbook of Internal Auditing, K. H. Spencer Pickett 2005 (bls. 166 – 167)

Komi upp grunur um misferli, hvort heldur sem sá grunur kemur upp í úttekt Innri endurskoðunar eða vegna þess að ábending berist annars staðar frá, skal málið þegar í stað borið undir innri endurskoðanda. Hann tekur ákvörðun um hvernig haldið skuli á rannsókn málsins og hver annist þá rannsókn.

Sérstaklega er mikilvægt að hafa í huga að rannsóknarhagsmunir geta skaðast fái meintur gerandi jafnvel vitneskju um að athugun sé í undirbúningi eða í gangi. Á vissu stigi getur þurft að kalla viðkomandi fyrir til að bera atriði undir hann og veita honum andmælarétt. Slíkt skal aðeins gert að höfðu samráði við innri endurskoðanda.

Þegar mál hefur að mati innri endurskoðanda verið rannsakað nægjanlega upplýsir hann borgarlögmann um efnisatriði málsins og þeir leggja það síðan fyrir borgarráð á lokuðum fundi ásamt tillögu að málsmeðferð.

6. FRÆÐSLUEFNI

6.1 Innra eftirlit

Árið 1992 kom út skýrslan *Internal Control: An Integrated Framework* („the COSO Report“) á vegum COSO-nefndarinnar („the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“). Aðild að nefndinni áttu eftirtalin samtök:

- American Institute of Certified Public Accountants
- American Accounting Association
- The Institute of Internal Auditors
- Institute of Management Accountants
- Financial Executives Institute

Í skýrslunni er sett fram sú skilgreining á innra eftirliti, sem nú er algengast að vísa til.

Innra eftirlit er hver sú aðgerð stjórnar, stjórnenda og starfsmanna, sem ætlað er að veita hæfilega vissu um að eftirfarandi markmið náist:

- Áreiðanleiki fjárhagslegra upplýsinga;
- Árangur og hagkvæmni starfseminnar;
- Starfsemi sé í samræmi við lög og reglur.

Skilgreiningin vísar til þess að innra eftirlit er ferli sem er innbyggt í dagleg störf í fyrirtækinu og er hluti af verkferlum þess. Því verður að hafa í huga að það er ekki í meginatriðum bundið við handbækur og eyðublöð, heldur byggist það að verulegu leyti á aðgerðum starfsmanna á öllum stigum skipulagsheildar og er eðlilegur hluti af daglegum störfum þeirra.

Meginþættir innra eftirlits eru:

- Stjórnunareftirlit;
- Eftirlitsaðgerðir;
- Áhættumat;
- Upplýsingakerfi (upplýsingar og samskipti);
- Eftirlitsumhverfi (samtímaeftirlit).

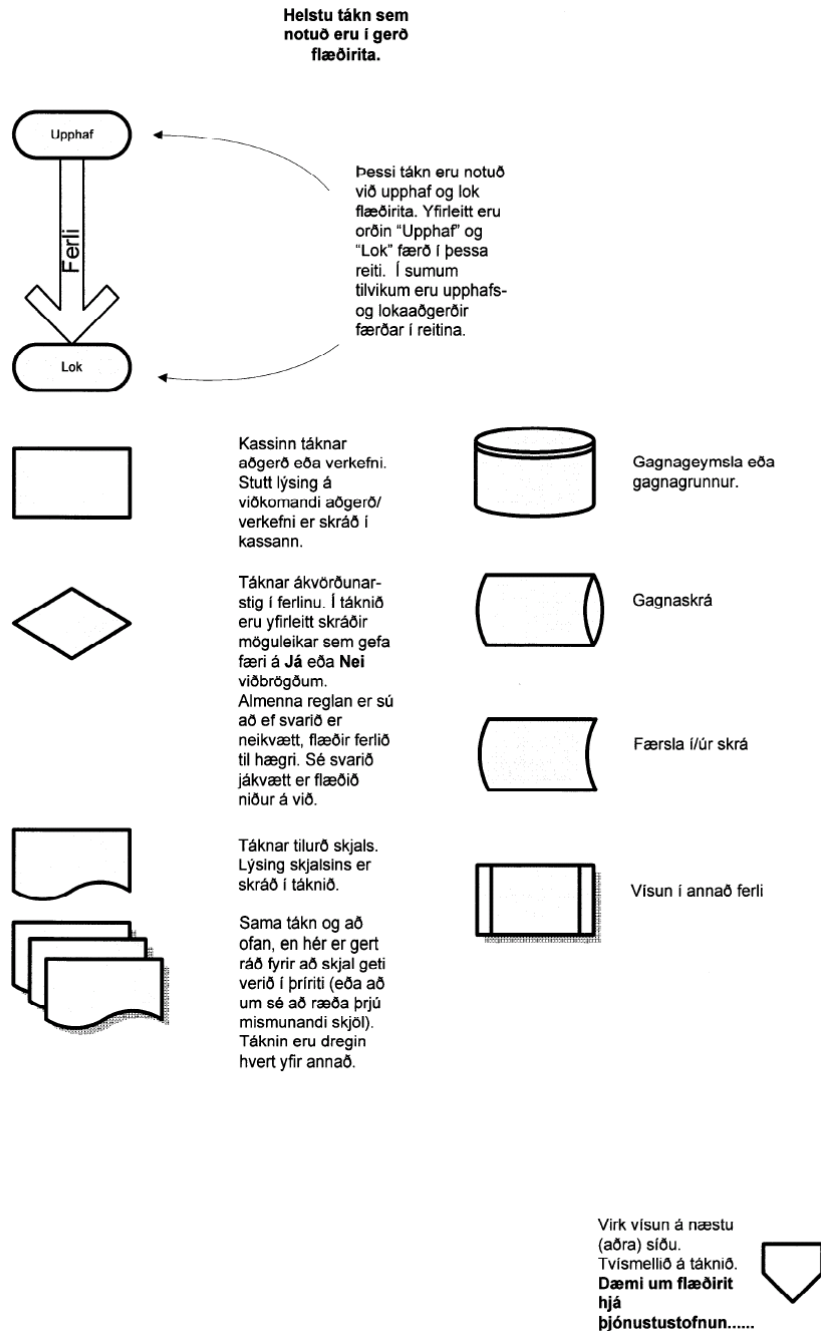
Innra eftirliti er ætlað að tryggja að sett markmið náist, en það getur einungis veitt stjórnendum hæfilega vissu en ekki fullvissu. Þegar tekin er ákvörðun um umfang þess verður að taka mið af kostnaði og ávinningi.

6.2 Gerð ferilrita

Ferilrit eru til margra hluta nýtsamleg. Þau nýtast vel sem skjölun verkferla í handbókum og öðrum leiðbeiningum til starfsmanna. Jafnframt auðvelda þau yfirferð yfir verklag og hjálpa til við greiningu á áhættuþáttum í tengslum við viðkomandi verkefni, innbyggðum eftirlitsþáttum og flæði verkefna milli eininga eða einstakra starfsmanna.

Með framsetningu verkferla í flæðiritum má oft koma auga á leiðir til einföldunar og þar með bættrar þjónustu og aukinnar skilvirkni.

Hér fyrir neðan eru leiðbeiningar um gerð ferilrita:

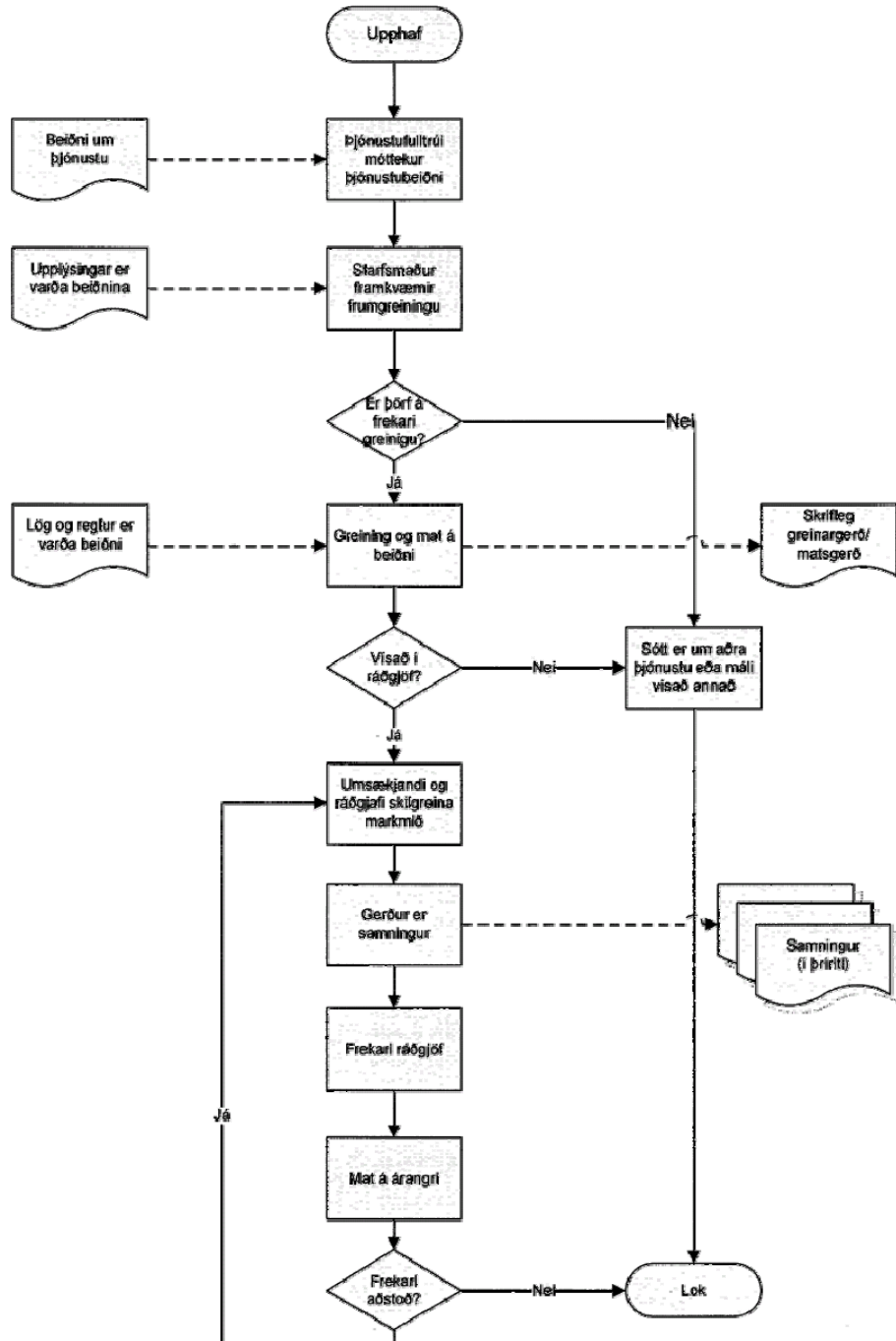




Við framsetningu ferilrita er hægt að notast við tvær meginuppsetningar. Annars vegar er hægt að setja ferilritin fram í einfaldri uppsetningu, sem getur gagnast vel til að fylgja eftir flæði gagna og samspili þeirra við einstakar aðgerðir. Dæmi um slíkt ferilrit er hér að neðan:

Framhald af fyrri síðu/farló á fyrri síðu (tvísmellið)

21.10.04/GG

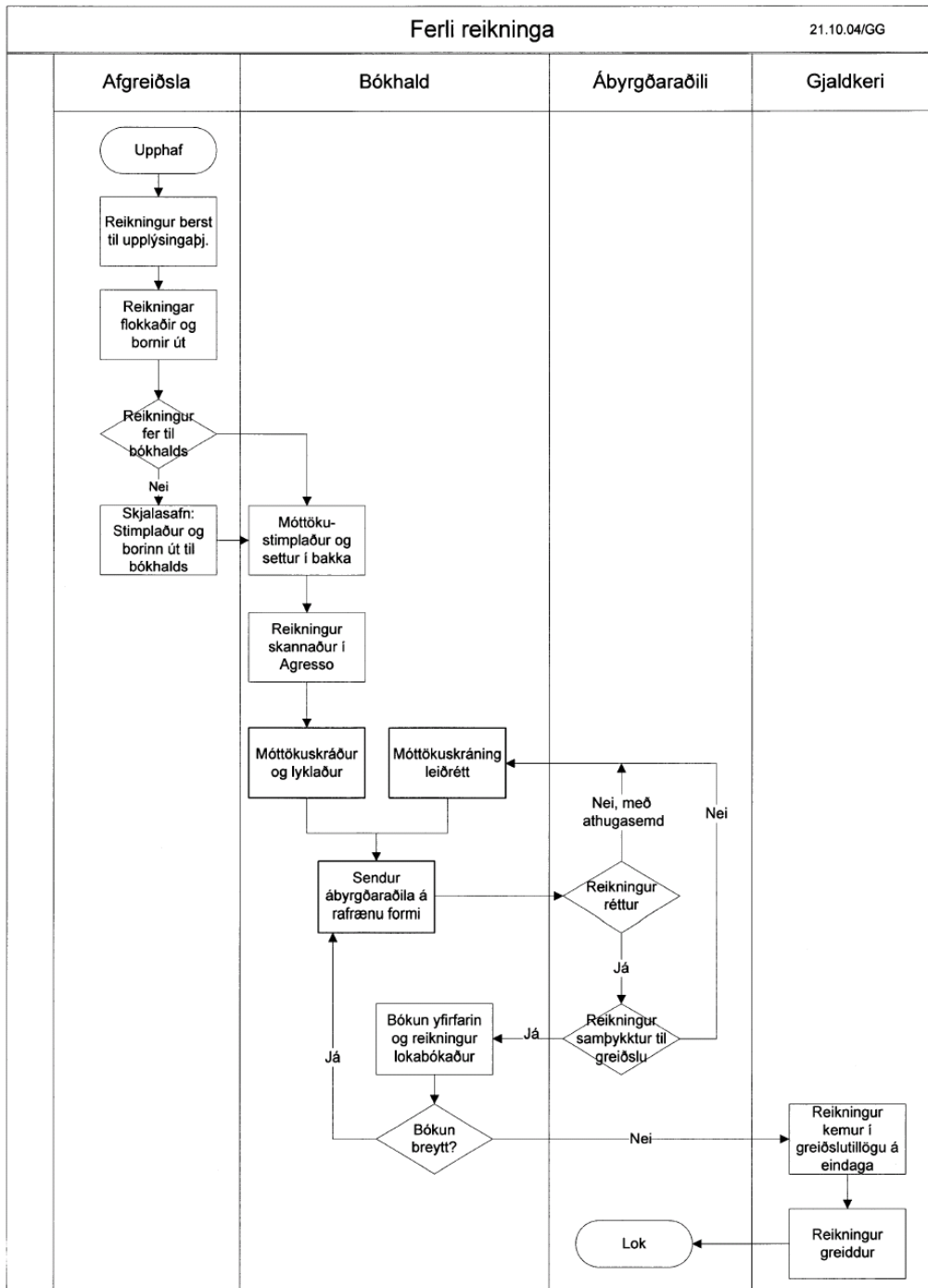


Vísun/tenging við aðra teikningu eða annað skjal. Í þessu tilviki er vísað í lið A á bls. 2





Þegar horft er til eðlilegs aðskilnaðar starfa og flæðis verkefna milli eininga er hins vegar gagnlegt að beita annarri uppsetningu, svokölluðum *sundbrautum* („swim lanes“). Dæmi um slíkt ferilrit er hér að neðan:



6.3 Áhættumat

Formlegu áhættumati hefur almennt ekki verið beitt á markvissan hátt í rekstri Reykjavíkurborgar. Innri endurskoðun leggur áherslu á að kynna stjórnendum og starfsmönnum þetta tæki og hvetja þá til notkunar þess. Þar sem heilsteypt áhættumat liggur ekki fyrir hjá borginni mun Innri endurskoðun sjálf leggja mat á áhættuþætti í rekstrinum og beita því mati við forgangsröðun verkefna. Í framtíðinni er hinsvegar stefnt að því að byggja þetta mat fremur á rýni á eigin áhættumati sviða.

6.3.1 Skilgreining áhættu

Mismunandi er hvaða skilgreiningu menn hafa notað á áhættu. Þannig er í sumum tilfellum gert ráð fyrir að áhætta nái bæði til möguleika á því að jákvæðir og neikvæðir atburðir eigi sér stað. Aðrir aðgreina áhættu annarsvegar og tækifæri hinsvegar. Í síðarnefnda dæminu er áhætta skilgreind sem hvað það sem kemur í veg fyrir að rekstrareining („entity“) nái markmiðum sínum.

6.3.2 Hlutverk Innri endurskoðunar í áhættumati

Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar mun í störfum sínum leitast við að uppfæra stjórnendur og starfsfólk Reykjavíkurborgar um gildi áhættustýringar og aðstoða við innleiðingu hennar án þess að taka að sér hlutverk stjórnenda í áhættustýringunni sjálfri.

Eftirfarandi eru meginverkefni Innri endurskoðunar varðandi áhættustýringu í borgarkerfinu:

- Veita hæfilega fullvissu varðandi áhættustýringarferla;
- Veita hæfilega fullvissu um það hvort áhættuþættir séu rétt metnir;
- Meta ferla áhættustýringar;
- Meta skýrslugjöf um lykilahættuþætti;
- Yfirfara stýringu lykilahættuþátta.

Að auki er eðlilegt að Innri endurskoðun taki að sér eftirtalin verkefni ef gætt er að sjálfstæði og óháði deildarinnar:¹⁵

- Leiða og vera ráðgefandi um skilgreiningu áhættuþátta og mat á þeim;
- Uppfæra stjórnendur um viðbrögð við áhættu;
- Samhæfa áhættustýringu í borgarkerfinu;
- Sameina skýrslugjöf um áhættuþætti;
- Halda við og þróa kerfi heildstæðrar áhættustýringar;
- Hvetja til uppsetningar á heildstæðri áhættustýringu;
- Þróa stefnu á sviði áhættustýringar til samþykktar í borgarráði.

Eftirtalin atriði á sviði áhættustýringar ætti Innri endurskoðun EKKI að taka að sér:

- Ákveða ásættanlegt áhættustig;
- Þröngva áhættustýringarferlum uppá stjórnendur;
- Mat stjórnenda á áhættu;
- Ákveða viðbrögð við áhættu;
- Innleiða viðbrögð við áhættu fyrir hönd stjórnenda;
- Bera ábyrgð á áhættustýringu.

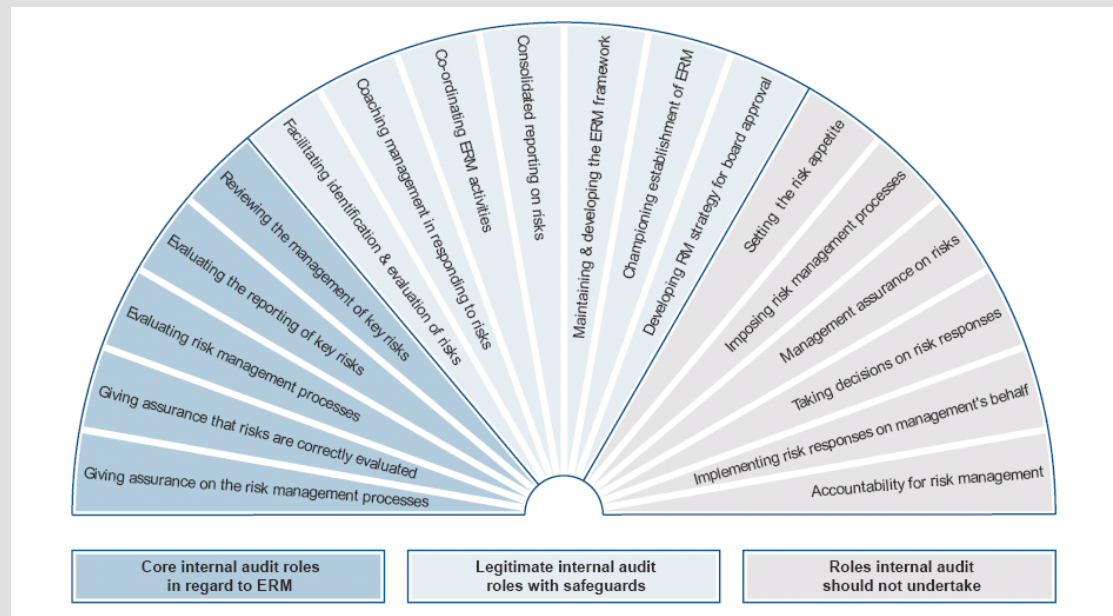
Áhættustýring er á ábyrgð stjórnenda á hverju sviði fyrir sig og ábyrgð á heildaráhættustjórnun borgarinnar liggur hjá borgarstjóra og borgarráði. Innri endurskoðun veitir ráðgjöf á þessu sviði og gagnrýnir ákvarðanatöku eftir því sem við á, en tekur ekki ákvarðanir um áhættustýringu fyrir ábyrgðaraðila.

¹⁵ Þátttöku í slíkum verkefnum er metin út frá því hvort hún sé líkleg til að leiða til bættrar áhættustýringar og eftirlits og styrkingar á eftirlitsumhverfinu.

Þátttaka Innri endurskoðunar í áhættustýringu

Alþjóðasamtök innri endurskoðenda hafa gefið út yfirlýsingu („position statement“) varðandi aðkomu innri endurskoðunar að áhættustýringu fyrirtækja. Innri endurskoðun tekur mið af þessari yfirlýsingu varðandi þátttöku sína í verkefnum tengdum áhættumati og áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg.

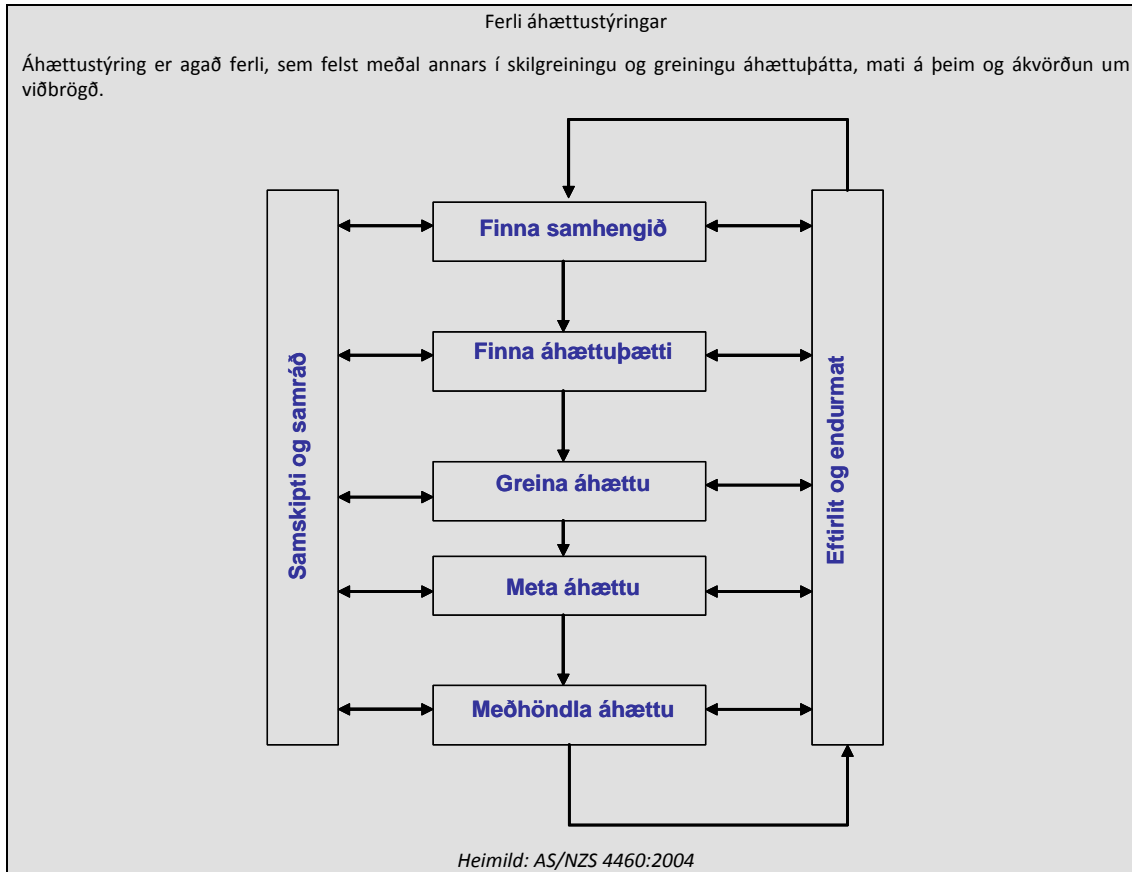
Meðfylgjandi skýringarmynd sýnir þrískiptingu verkefna á sviði áhættustýringar í meginverkefni innri endurskoðunar vegna áhættustýringar, verkefnum sem eru eðlileg ef varúðar er gætt og verkefni sem óeðlilegt er að innri endurskoðunardeildir taki sér á hendur á þessu sviði.



Heimild: „Position statement: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management“, The Institute of Internal Auditors, September 2004.

6.3.3 Aðferðafræði við áhættumat

Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar byggir aðferðafræði sína við áhættumat á staðli ástralska og nýsjálenska staðlaráðsins um áhættustjórnun (AS/NZS 4460:2004). Um er að ræða aðgengilegan og fremur almennan staðal, sem á undanförunum árum hefur verið tekinn upp víða um heim.



Í upphafi má gera ráð fyrir að verulegur hluti áhættumatsins byggist á svokallaðri gæðagreiningu („qualitative analysis“) fremur en magngreiningu („quantitative analysis“). Eftirfarandi töflur skýra nánar í hverju flokkun samkvæmt þessari aðferð felst:

Flokkur	Áhrif	Lýsing (dæmi)
1	Óveruleg	Engin slys á fólki, lítið fjárhagslegt tjón, hverfandi áhrif á ímynd viðkomandi einingar.
2	Minniháttar	Skyndihjálp veitt, nokkuð fjárhagslegt tjón, lítilsháttar skammvinn áhrif á ímynd viðkomandi einingar.
3	Viðunandi	Læknishjálpar er þörf, mikið fjárhagslegt tjón, nokkur en skammvinn áhrif á ímynd viðkomandi einingar.
4	Mikil	Veruleg meiðsli á fólki, framleiðslugeta tapast, meiriháttar fjárhagslegt tjón, veruleg áhrif á ímynd viðkomandi einingar í stuttan tíma en skaðar ekki trúverðuleika hennar eða þeirrar þjónustu sem veitt er til lengri tíma
5	Mjög alvarleg	Andlát, stórkostlegt fjárhagslegt tjón, grefur alvarlega undan trúverðuleika viðkomandi einingar og þeirrar þjónustu sem veitt er til lengri tíma

Flokkun áhættu eftir áhrifum



Flokkur	Líkur	Lýsing
A	Næstum öruggt	Búist er við að atburður muni eiga sér stað undir flestum kringumstæðum.
B	Líklegt	Líklegt er að atburður eigi sér stað undir flestum kringumstæðum.
C	Mögulegt	Atburður er líklegur til að eiga sér stað einhvern tíma.
D	Ólíklegt	Atburður gæti átt sér stað einhvern tíma.
E	Sjaldgæft	Atburður gæti aðeins átt sér stað við mjög óvenjulegar aðstæður.

Flokkun á líkum.

Líkur	Afleiðingar				
	Óveruleg 1	Minniháttar 2	Viðunandi 3	Mikil 4	Mjög alvarleg 5
A (næstum öruggt)	M	M	H	H	H
B (líklegt)	V	M	M	H	H
C (mögulegt)	L	V	M	H	H
D (ólíklegt)	L	L	V	M	H
E (sjaldgæft)	L	L	V	M	M

Áhættustig:

H – hættulegt ástand, tafarlausa aðgerða er þörf
M - mikil áhætta, yfirstjórn þarf að taka á málinu
V - viðunandi áhættustig, skilgreina þarf stjórnunarlega ábyrgð
L - lítil áhætta, stýring hluti af daglegum ferlum.

Liður í gerð áhættuskrár er forgangsöröðun áhættu, sem byggist á ofangreindri áhættuflokkun. Í framhaldi af henni er farið yfir mögulegar aðgerðir til takmörkunar áhættu og hagkvæmni slíkra aðgerða metin. Við þessa yfirferð verður notast við eyðublaðið *meðhöndlun áhættu*, en á því kemur m.a. fram hver er ábyrgðaraðili fyrir innleiðingu aðgerða og hvernig eftirfylgni verði háttáð.

Nánari útlistun á einstökum áhættuþáttum verður unnin á eyðublaðið *aðgerðaáætlun vegna áhættu*.

Við frekari úrvinnslu einstakra áhættuþátta er hugsanlegt að beita magngreiningu eftir því sem slíkt er mögulegt og þykir skila frekari ávinningi.

Við skilgreiningu og mat á áhættuþáttum er mikilvægt að horfa sérstaklega til gildandi stefnu á hverjum tíma og breytinga sem verða á innra og ytra umhverfi.

6.4 Val á úrtaki

Við val á úrtaki eru þrjár meginleiðir færar:

- *Matskennt úrtak („judgement sampling“)*, þar sem byggt er á þekkingu á kerfum og fólki og úrtak er valið með tilliti til þess að það sé líklegra til að fela í sér tiltekin auðkenni. Slíkt úrtak er í eðli sínu hlutdrægt;
- *Tilviljunarkennt úrtak („haphazard sampling“)*, þar sem úrtak er valið af handahófi án þess að beitt sé tölfræði við valið. Erfiðara getur verið að draga marktækar ályktanir af skoðun á úrtakinu, þar sem það getur bæði orðið of lítið eða of stórt. Slíkt úrtak getur hinsvegar hentað þegar þýði er lítið (t.d. <100 stök) og tölfræðiaðferðir henta síður;
- *Tölfræðiúrtak („statistical sampling“)*, þar sem skilgreina þarf þýðið og ákveða vikmörk. Út frá þessum upplýsingum er reiknað út hversu stórt úrtakið á að vera og hægt er að meta áreiðanleika þess, yfirfæra niðurstöður úr úrtakskönnun yfir á þýðið og draga ályktanir um þýðið sjálf.

Hver aðferð um sig hefur sína kosti, en fara verður sérstaklega varlega með fyrstu tvær aðferðirnar. Tölfræðiúrtak nýtist síst við skoðun á litlu þýði, en á vel við þegar þýðið er stórt og þörf er á hlutfallslega litlu úrtaki. Notkun slíks úrtaks er jafnframt til þess fallin að draga úr tortryggni gagnvart hugsanlegri hlutdrægni úttektaraðila.

Til að ákvarða úrtaksstærð er notast við reikniformúlu af AuditNet.org.

AuditNet er heimasíða þar sem innri endurskoðendur um allan heim deila vinnubrögðum.

Úrtak er fundið af handahófi úr heildarfjölda færslna á viðeigandi tímabili.

Ákvarða þarf úrtaksskekkju, öryggisstig og vænta villutíðni.

Calculating Sample Size - Attributes

Use this worksheet to calculate sample size for an attribute sample.

To use the worksheet, **enter the required parameters** for your sample test plan.

To **print** the sample test plan, click the **print button** on the toolbar.

Sample Parameters		
IF YOUR SAMPLE TEST PLAN IS:		
Population Size:	2,828	If unknown, enter 0.
Sampling Error:	2,0%	Range of error (+/-) of the sample result - <u>keep it small</u> .
Confidence Level:	95%	90%, 95% or 99%
Expected (true) Error Rate:	2,5%	Suspected actual population error rate based on informed knowledge or "best guess"
THEN THE SAMPLE SIZE SHOULD BE	216	Random Samples Only

6.5 Tölvukerfi í notkun hjá Innri endurskoðun

Ekki skal nota ólöglegan hugbúnað. Gæta skal að því að leyfi hafi verið keypt fyrir alla notendur.

Taflan hér að neðan sýnir þau tölvukerfi sem Innri endurskoðun notar í daglegum störfum sínum:

<i>Kerfi</i>	<i>Framleiðandi</i>	<i>Notkunar svið</i>
Word	Microsoft	Ritvinnsla.
Excel	Microsoft	Ýmsir útreikningar og léttari úrvinnsla gagnasafna.
Powerpoint	Microsoft	Kynningar og fræðsla.
Visio	Microsoft	Ferlateikningar og skýringamyndir.
Publisher	Microsoft	Umbrot á efni sem ekki hentar að setja upp í Word.
Lotus Notes	IBM	Tölvupóstur, dagbók, tengiliðir, verkefnalista o.fl.
GoPro	Hugvit	Almenn skjalavistun, svo sem útsend og móttækin bréf. Framlagðar skýrslur eru settar undir opin mál í GoPro (nema trúnaðarmál). Vinnuskjöl eldri úttekta eru vistuð í málum með aðgangstakmörkunum í GoPro. Gögn frá Borgarendurskoðun eru í sérstökum GoPro-brunni.
Acrobat	Adobe	Lestur PDF-skjala. Jafnframt notað til að skrifa PDF-skjöl til vistunar í GoPro eða annarrar dreifingar.
Agresso	Agresso	Bókhaldskerfi Reykjavíkurborgar.
Internet Explorer	Microsoft	Netvafrari.
Access	Microsoft	Gagnagrunnsfyrirspurnir/úrvinnsla gagna.



6.6 Setuskylda embættismanna á fundum

Borgarstjóri hefur fallist á eftirfarandi reglur um setuskyldu embættismanna á fundum. Reglurnar voru lagðar fram á fundi borgarráðs þann 6. október 2005 til kynningar. Þær kveða m.a. á um setuskyldu innri endurskoðanda á stjórnendafundum borgarstjóra, undirbúningsfundum borgarráðs og borgarráðsfundum.



Reykjavíkurborg
Stjórnsýslu- og starfsmannasvið

Reykjavík 15. september 2005

MINNISBLAÐ

Til: borgarstjóra *Hilga Jónsdóttir*
Frá: sviðsstjóra stjórnsýslu- og starfsmannasviðs

Fastir fundir og setuskylda á heim

Í framhaldi af samtali okkar fylgir hér tillaga mín að fyrirkomulagi og fundarsetu á föstum fundum.

1. **Stjórnendafundir (fimmtudagsfundir) borgarstjóra.** Þessa fundi skal halda vikulega nema á sumarleyfistíma. Borgarstjóri stýrir fundum og í fjarveru hans staðgengill. Setuskyldu á fundunum eiga allir þeir embættismenn sem heyra beint undir borgarstjóra. Í fjarveru þeirra sitja staðgenglar fundina. Dagskrá er send út fyrirfram. Sviðsstjórar sem ábyrgð bera á málum sem varða borgarkerfið í heild eða starfsmenn borgarinnar almennt bera ábyrgð á að undirbúningur meiriháttar ákvarðana sé kynntur á fundunum. Dæmi: Fjárhagsáætlun, rammaúthlutun, kjarasamningar, verklagsreglur o.s.frv. Mál sem fara eiga til afgreiðslu borgarráðs má jafnframt gjarnan kynna og ræða á þessum fundum. Minnispunktar frá fundunum skulu sendir þátttakendum sem vinnuskjöl/trúnaðarmál.
2. **Undirbúningsfundir borgarráðs.** Setuskyldu á fundunum hafa skrifstofustjóri borgarstjórnar, skrifstofustjóri borgarstjóra, aðstoðarmaður borgarstjóra, forstöðumaður Innri endurskoðunar, sviðsstjórar í Ráðhúsinu, sviðsstjóri Framkvæmdasviðs og sviðsstjóri Skipulags- og byggingarsviðs. Aðrir sviðsstjórar sem ábyrgð bera á máli sem fara á fyrir borgarráðsfund eru jafnframt boðaðir á undirbúningsfundinn.
3. **Borgarráðsfundir.** Setuskyldu á fundum hafa skrifstofustjóri borgarstjórnar, forstöðumaður Innri endurskoðunar, sviðsstjóri Stjórnsýslu- og starfsmannasviðs og aðstoðarmaður borgarstjóra. Aðrir embættismenn eru kvaddir til ef mál sem þeir bera ábyrgð á eru á dagskrá.
4. **Borgarstjórnarfundir.** Setuskyldu á fundum hefur skrifstofustjóri borgarstjórnar eða staðgengill hans. Sviðsstjórar skulu fylgjast með útsendingu funda og vera tiltækir ef borgarstjóri þarfnast upplýsinga frá þeim.