

Innri endurskoðun



RÍKISENDURSKOÐUN

Október 1999

Efnisyfirlit

INNGANGUR	5
1. SKILGREINING Á INNRI ENDURSKOÐUN	7
1.1 HVAÐ ER INNRI ENDURSKOÐUN	7
1.2 HLUTVERK	7
1.3 EINKENNI.....	8
1.4 ÁRANGURSRÍK INNRI ENDURSKOÐUN	9
1.5 PRÓUN INNRI ENDURSKOÐUNAR	10
1.6 STÆRÐARVIÐMÍÐUN	12
2. STARFSUMHVERFI	13
2.1 AFSTAÐA STJÓRNENDA	13
2.2 ÁHÆTTUÞÆTTIR Í REKSTRI	14
2.3 HAGSMUNIR	15
2.4 ENDURBÆTUR Á AÐFERÐUM.....	16
2.5 TENGLS INNRI ENDURSKOÐUNAR VIÐ STARFSUMHVERFI.....	16
3. ERINDISBRÉF VEGNA INNRI ENDURSKOÐUNAR	19
3.1 VERKSVIÐ INNRI ENDURSKOÐUNAR	19
3.2 HÆFNI STARFSFÓLKS	20
3.3 HLUTLEYSI.....	21
3.4 STAÐA Í SKIPURITI	21
3.5 VERKLAG.....	22
3.6 FYRIRMYND AÐ ERINDISBRÉFI	22
4. VERKEFNAVAL BYGGT Á ÁHÆTTUMATI	27
4.1 ENDURSKOÐUNARÁÆTLUN	27
4.2 UMFANG OG TÍÐNI ENDURSKOÐUNAR.....	28
4.3 INNRA GÆÐAMAT	28
5. AÐGERÐIR	29
5.1 ÖFLUN UPPLÝSINGA OG SKILNINGUR.....	29
5.2 MAT Á INNRA EFTIRLITI	30
5.3 KANNANIR Á ÞVÍ HVORT FYRIRMÆLUM SÉ FYLGT.....	30
5.4 KANNANIR Á GÖGNUM.....	31
6. SKÝRSLUGERÐ	33
6.1 FRAMSETNING Á NIÐURSTÖÐUM	33
6.2 EFNI SKÝRSLNA.....	35
6.3 KÖNNUN Á ÞVÍ HVORT TILLÖGUM INNRI ENDURSKOÐUNAR ER HRINT Í FRAMKVÆMD	35
7. FYRIRKOMULAG INNRA ENDURSKOÐUNAR	37
7.1 EIGIN INNRI ENDURSKOÐUN	37
7.2 UTANAÐKOMANDI SÉRFRÆÐIADSTÖÐ	38
7.3 SAMBLAND EIGIN ÞJÓNUSTU OG AÐKEYPTRAR ÞJÓNUSTU Á SVIÐI INNRI ENDURSKOÐNAR.....	39
7.4 SAMNINGUR UM INNRI ENDURSKOÐUN	39
<i>Dæmi um samning við Ílfeyrissjóð</i>	40
8. TENGLS VIÐ YTRI ENDURSKOÐUN	45
8.1 HAGNÝTING YTRI ENDURSKOÐUNAR Á VINNU INNRI ENDURSKOÐUNAR	46

8.2 SAMRÆMING AÐGERDA.....	47
HELSTU HEIMILDIR.....	49

Inngangur

Innri endurskoðun er ætlað að stuðla að hagkvæmari og skilvirkari nýtingu á fjármunum stofnana og fyrirtækja. Í þessu riti er fjallað á almennan hátt um verksvið og starfshætti við innri endurskoðun og er því ætlað að stuðla að aukinni þekkingu og skilningi á innri endurskoðun.

Í 2. tölulið 8. greinar laga um Ríkisendurskoðun er kveðið á um að við fjárhagsendurskoðun hjá ríkisaðilum skuli á hverjum tíma m.a. kanna innra eftirlit og hvort það tryggi viðunandi árangur. Þá segir í 4. tölulið sömu greinar að kanna skuli og votta áreiðanleika kennitalna um umsvif og árangur af starfsemi ríkisaðila birtist þær með ársreikningi. Með greinargerð þessari, ásamt fyrri ritum um innra eftirlit og rekstraröryggi upplýsingakerfa, hafa verið stigin ákveðin skref við að kynna þær faglegu forsendur og viðmið, sem búa að baki vottun og áritun á reikningsskil ríkisaðila á grundvelli fyrrnefndra ákvæða 8. greinar laga um Ríkisendurskoðun.

Auk þess, sem að ofan er rakið, hefur á undanförunum árum færst í aukana að mæla svo fyrir í lögum að innri endurskoðun skuli starfrækt hjá ákveðnum tegundum stofnana og fyrirtækja. Flest þessara ákvæða má rekja til nýrra reglna, sem settar hafa verið í kjölfar samþykktar EES-samningsins. Helstu stofnanir og fyrirtæki, sem hér um ræðir, eru bankar, lánastofnanir og lífeyrissjóðir. Útfærsla á reglum um starfsemi þessara aðila er einkum í höndum Fjármálaeftirlitsins.

Öflugt fagfélag innri endurskoðanda (The Institute of Internal Auditors) starfar á alþjóðavettvangi og hvetur Ríkis-endurskoðun alla þá, sem vilja fræðast frekar um innri endurskoðun, að kynna sér starfsemi þessara samtaka og þau rit, sem þau hafa gefið út (sjá www.theiia.org). Samtökin hafa m.a. sent frá sér ítarlegar skilgreiningar á því

Í hverju innri endurskoðun er fólgið og gefið út ýmsar leiðbeiningar á þessu sviði.

Greinargerð þessi er að hluta til byggð á riti áströlsku ríkisendurskoðunarinnar um innri endurskoðun og ritum áðurnefndra alþjóðasamtaka innri endurskoðenda, sem vísað er til aftast í þessu riti.

Ríkisendurskoðun, 26. október 1999

1. Skilgreining á innri endurskoðun

1.1 Hvað er innri endurskoðun

Innri endurskoðun má skilgreina sem hlutlaust matsferli, sem hefur það grundvallarmarkmið að skapa aukin verðmæti (virðisauka) með því að bæta viðkomandi rekstur, aðstoða stjórnendur við að ná settum rekstrarmarkmiðum og meta árangur, bæta áhættustýringu, eftirlit og stjórnun með kerfisbundnum og öguðum vinnubrögðum.

1.2 Hlutverk

Á síðustu áratugum hafa viðhorf stjórnenda opinberra fyrirtækja og einkafyrirtækja til hlutverks innri endurskoðunar verið að breytast. Fyrst tóku þau að ryðja sér til rúms í Bandaríkjunum og síðar um allan heim. Áður fyrr var litið svo á að megin viðfangsefni innri endurskoðunar fælist í eftirliti með því að reglur og fyrirmæli, sem snúa að fjárhags og bókhaldslegum þáttum, væru virt. Nú er hins vegar jafnframt gerð krafa um að innri endurskoðun sé liður í því að viðhalda og tryggja sem mestan árangur af viðkomandi starfsemi.

Hlutverk innri endurskoðunar er því að aðstoða stjórnendur, jafnt æðstu stjórnendur sem millistjórnendur, við að ná settum markmiðum.

1.3 Einkenni

Almennt er talið að tvö atriði greini innri endurskoðun frá öðru eftirlitsstörfum innan stofnana og fyrirtækja. Annað einkennið er að hún starfar sem hlutlaus eining, er blandar sér ekki í hina eiginlegu starfsemi. Hitt einkennið er að innri endurskoðun er jafnan í beinum tengslum við æðstu stjórnendur.

Hlutlaus eftirlitsstarfsemi snýst að jafnaði um sömu grundvallaratriðin, þ.e. áhættuþætti og hagsmuni. Vega þarf og meta á hlutlægan hátt þá áhættuþætti, sem til staðar eru, í ljósi þeirra hagsmuna, sem eru í húfi, og haga umfangi eftirlitsaðgerða í samræmi við það. Helstu áhættuþættir, sem innri endurskoðun fæst við, eru hættan á að rangar eða ófullnægjandi upplýsingar séu lagðar til grundvallar ákvarðana, fjársvika, sem uppgötvast ekki, og að óhagkvæmni viðgangist athugasemdalaust innan stofnunar eða fyrirtækis.

Formlegar og skýrar verklagsreglur eru nauðsynlegur grundvöllur fyrir öflugum eftirlitsstarfi. Þau skriflegu fyrirmæli, sem innri endurskoðun á að ganga úr skugga um að fylgt sé, til viðbótar þeim lögum og reglum, sem gilda um viðkomandi starfsemi, eru settar af æðstu stjórnendum. Nauðsynlegt er að fyrirmæli æðstu stjórnenda séu sett fram í formi skýrra skriflegra vinnureglna, sem starfsmenn við innri endurskoðun geta lagt til grundvallar í starfi sínu. Ef slíkar vinnureglur eða starfsmannahandbók eru ekki fyrir hendi er hætt við að starf innri endurskoðunar verði erfitt og ómarkvisst, auk þess sem meiri líkur eru á því að ekki ríki sátt um niðurstöður innri endurskoðunarinnar, þar sem þær eru ekki grundvallaðar á skýrum fyrirmælum stjórnenda.

Nokkur munur er jafnan á tilgangi innri og ytri endurskoðunar. Séð af sjónarhóli áhættu og hagsmuna felst hann í því að ytri endurskoðun beinist fyrst og fremst að áhættuþáttum, sem áhrif geta haft á áreiðanleika reikningsskilanna og því að koma í veg fyrir að ófullnægjandi upplýsingar leiði til rangra ákvarðana aðila

sem ekki hafa aðgang að innri upplýsingum um starfsemina. Innri endurskoðun beinir hins vegar sjónum einkum að þeim áhættuþáttum í rekstri, sem valdið geta tjóni eða skert möguleika á hagræðingu eða auknum tekjum stofnunar eða fyrirtækis. Í báðum tilvikum geta verulegir fjárhagslegir hagsmunir verið í húfi.

1.4 Árangursrík innri endurskoðun

Ef innri endurskoðun á að skila raunverulegum árangri verður að huga sérstaklega að eftirfarandi atriðum:

- Skilgreiningu á stöðu innri endurskoðunar í skipuriti. Mikilvægt er að innri endurskoðun njóti fullkomins stuðnings æðstu stjórnenda.
- Skilgreina þarf hlutverk innri endurskoðunar þannig að hún styðji við aðra eftirlitsþætti, s.s. eftirlit stjórnenda og ytri endurskoðun.
- Skilgreina þarf umfang og áherslur endurskoðunar- aðgerða og tengsl þeirra við einstaka rekstrar- og áhættuþætti. Mikilvægt er að innri endurskoðun leitist við að uppfylla þarfir viðkomandi stofnunar eða fyrirtækis með því að beina sjónum að viðurkenndum áhættuþáttum í rekstrinum.
- Ráða þarf starfsfólk, sem býr yfir nauðsynlegri þekkingu og reynslu til þess að sinna innri endurskoðun. Mikilvægt er að þeir, sem vinna að innri endurskoðun hafi nokkuð víðtæka þekkingu, s.s. sérþekkingu á viðkomandi rekstri eða séu vel heima í endurskoðun og eftirliti.
- Koma þarf á eftirlits og matskerfi, sem byggir á ákveðnum frammistöðumælikvörðum (þjónustuvísum), sem nær til tímanotkunar, kostnaðar og árangurs innri endurskoðunar. Mikilvægt er að sífellt sé leitast við að endurbæta þær aðferðir, sem beitt er við innri endurskoðun.

1.5 Þróun innri endurskoðunar

Allt fram yfir seinna stríð fólust störf innri endurskoðunar fyrst og fremst í því að hafa eftirlit með eignum og að bókhaldi væri sinnt sómasamlega í viðkomandi starfsemi auk afstemmingarvinnu í tengslum við bókhaldið. Enn fremur var henni ætlað að huga að hugsanlegum auðgunarbrotum, einkum fjársvikum starfsmanna viðkomandi fyrirtækja og stofnana. Hvorki höfðu verið settar almennar viðurkenndar vinnureglur til notkunar við innri endurskoðun né viðmiðanir um stjórnskipulega stöðu slíkrar starfsemi almennt.

Á árinu 1941 urðu nokkur tímamót í sögu og þróun innri endurskoðunar þegar Fagfélag innri endurskoðenda (The Institute of Internal Auditors) voru stofnuð. Á árinu 1947 gáfu þessi samtök út yfirlýsingu um skyldur innri endurskoðenda (The Statement of Responsibilities of Internal Auditing). Yfirlýsingu þessari hefur verið breytt nokkrum sinnum síðan, síðast á árinu 1990.

Á árinu 1971 var samþykkt tímamótabreyting á yfirlýsingunni. Viðfangsefni innri endurskoðunar skyldi framvegis, auk bókhalds- og fjárvörslueftirlits, lúta að athugunum á hagkvæmni rekstrar, skilvirkni og markvirkni. Jafnframt bæri henni að staðfesta að lögum og reglum væri framfylgt af viðkomandi aðila.

Opinberar endurskoðunarstofnanir víða um heim hafa um árabíl gegnt veigamiklu hlutverki við að móta ríkjandi verklag við innri endurskoðun. Bandaríska ríkisendurskoðunin hefur t.d. gegnt forystuhlutverki við þróun á verklagi við innri endurskoðun. Auk þess hafa t.d. kanadíska, breska, og ástralska ríkisendurskoðunin gegnt veigamiklu hlutverki við að koma á fót, liðsinna og efla innri endurskoðun hjá opinberum aðilum.

Á þessum áratug komu upp mikil fjármálahneyksli víða um heim í tengslum við starfsemi fjármálastofnana. Oft var ófull-komnu innra eftirliti og innri endurskoðun kennt um hvernig mál þróuðust. Í kjölfarið hefur hlutverk innra eftirlits og innri endurskoðunar víða verið skilgreint að nýju og ströng fyrirmæli sett um starfrækslu innri endurskoðunar í fjármálastofnunum.

Á síðustu árum hefur jafnframt orðið mikil viðhorfsbreyting til hlutverks innri endurskoðunar bæði hjá hinu opinbera og hjá einkaaðilum. Hin nýju viðhorf felast einkum í því að leggja áhersla á fyrirbyggjandi aðgerðir í stað endurskoðunar eftir á.

Hér á landi markar EES-samningurinn nokkur þáttaskil varð-andi tilurð og starfsemi sérstakra innri endurskoðunardeilda. Í tengslum við aðlögun löggjafar að EES-samningnum hefur í auknum mæli verið mælt svo fyrir í lögum að starfrækja skuli innri endurskoðunardeild einungis í ákveðnum rekstri, s.s. hjá fjármálastofnunum og lífeyrissjóðum.

Í grein í norska fagtímaritinu Observasjonsposten, 2. hefti 1999 er birt tafla¹, sem rekur þær áherslubreytingar, sem taldar eru að hafi orðið á innri endurskoðun s.l. 15 ár. Þar kemur fram að veruleg breyting hefur átt sér stað á áherslupáttum í innri endurskoðun.

	1985 - 1990 (%)			1999 (%)		
	fjre	lög	ehr	fjre	lög	ehr
Einkaaðilar	70	20	10	10	10	80
Opinberir aðilar	50	50	0	10	20	70

fjre = endurskoðun sem miðar að því að staðfesta upplýsingar.

lög = endurskoðun sem miðar að því að farið sé eftir viðeigandi lögum, reglum og öðrum fyrirmælum.

ehr = endurskoðun á hagkvæmni í rekstri

Í töflunni hér að framan kemur fram að á árunum 1985-1990 beindist innri endurskoðun fyrst og fremst að staðfestingu upplýsinga og könnunum á því að farið væri að lögum og reglum. Kannanir á árangri í rekstri voru takmarkaðar. Á árinu 1999 er hins vegar svo komið að meginþunginn í innri

¹ 1) Tafla þessi er fengin úr tímaritsgreininni „Outsourcing - relevant for internrevisjon i offentlig sektor?“, sem birtist í Observasjonsposten nr. 2 - 1999.

endurskoðun hefur færst yfir í könnun á árangri rekstrar en ekki lögð eingöngu áhersla á staðfestingu upplýsinga og kannanir á því hvort farið sé eftir viðeigandi lögum og reglum.

Ætla má að þróun innri endurskoðunar hér á landi hafi ekki tekið sömu áherslubreytingum í verkefnavali eins og átt hefur sér stað víða erlendis á undanförunum árum. Hlutverk innri endurskoðunar hér á landi er fyrst og fremst tengd fjárhagsendurskoðun.

Þá er þess að geta að sífellt stærri hluti af fjármálaumsýslu fer fram í tölvuvæddum upplýsingakerfum. Breytt starfsumhverfi að þessu leyti gerir það að verkum að áhættuþættir breytast, sem kallar á nýja eftirlitsþætti.

1.6 Stærðarviðmiðun

Vegna smæðar ríkisstofnana og ríkisfyrirtækja á Íslandi er að jafnaði ekki grundvöllur fyrir því að starfrækja sérstakar innri endurskoðunardeild innan veggja þeirra. Sama má einnig segja um flest einkafyrirtæki hérlendis. Þessi staðreynd breytir því á hinn bóginn ekki að í einstökum tilvikum kann, án tillits til umfangs starfseminnar, að vera þörf fyrir innri endurskoðun. Þörfin helgast þá fyrst og fremst af eðli starfseminnar. Af þessum sökum þurfa bæði ríkisaðilar og aðrir að taka út virkni innri eftirlitskerfa, þörfina fyrir úrbætur og kosti í því sambandi áður en ákvörðun um stofnun innri endurskoðunardeildar er tekin.

2. Starfsumhverfi

Leggja ber áherslu á að innri endurskoðun aðstoði æðstu stjórnendur við að hagræða í rekstrinum. Einnig ber að leggja áherslu á samvinnu við millistjórnendur um úrbætur á vinnuferlum og um breytingar, sem til framfara horfa.

2.1 Afstaða stjórnenda

Afstaða stjórnenda og sú meginstefna, sem þeir starfa eftir, eru lykilþættir í innra eftirliti og hafa mikil áhrif á hegðun starfsmanna. Starfsfólk hlustar gjarnan eftir viðhorfum æðstu stjórnenda og fær þannig vísbendingu um hve mikilvægt þeir telja eftirlitið vera. Afstaða æðstu stjórnenda til innri endurskoðunar getur því verið mælikvarði á afstöðu þeirra gagnvart öllu eftirlitskerfinu innan fyrirtækis eða stofnunar.

Stuðningur æðstu stjórnar við innri endurskoðun ætti að koma fram í erindisbréfi fyrir innri endurskoðunina. Þetta erindisbréf þarf að fá formlegt samþykki forstöðumanns og ótvírætt og fullt samþykki stjórnar stofnunar eða fyrirtækis. Erindisbréfinu skal dreift til allra stjórnenda og þarf að vera aðgengilegt fyrir allt starfsfólk. Þetta er mjög mikilvægt til þess að fyrirbyggja misskilning og ágreining um verksvið innri endurskoðunar og gefur henni ákveðinn grundvöll til þess að byggja á athuga-semdir sínar og ábendingar.

Mikilvægt er, vegna hlutleysis og áhrifa innri endurskoðunar, að yfirmaður hennar hafi hindrunarlausan aðgang að forstöðumanni og trúnað hans. Þessu samskiptakerfi skal lýst í erindisbréfinu. Þá er ekki síður mikilvægt að starfsmenn innri endurskoðunar eigi gott

samstarf við millistjórnendur en einmitt þeir reiða sig helst á störf innri endurskoðunarinnar.

2.2 Áhættuþættir í rekstri

Með áhættuþáttum í rekstri er átt við allt, sem getur komið í veg fyrir að markmið rekstraraðila náist, en ekki eingöngu þætti, sem snerta fjármál og bókhald. Væntingar stjórnenda til innri endurskoðunar miðast við að virk áhættustýring lágmarki áhættuna eða færi hana niður á ásættanlegt stig.

Almennt eru stjórnendur helst taldir hafa mestra hagsmuna að gæta af starfi innri endurskoðunar. Eigi starf innri endurskoðunar að vera virkt og árangursríkt er því mikilvægt að hún hafi þarfir og væntingar stjórnenda í huga og gefi þeim rétt vægi. Þessu er best að ná með því að tengja endurskoðunaráætlun innri endurskoðunarinnar við meginstefnu fyrirtækis eða stofnunar. Æskilegt er að áætlunin nái til allra þýðingarmestu þátta í viðkomandi starfsemi. Hún skal miða að því að tryggja að þessir verkþættir leggi sitt að mörkum til þess að markmiðin með starfseminni nái fram að ganga.

Starfsmenn við innri endurskoðun þurfa að aðstoða stjórnendur við að greina og meta áhættuþætti í rekstrinum. Mikilvægt er að beita formlegum og viðurkenndum aðferðum við það, þ.e. að vega, meta og forgangsraða öllum þýðingarmiklum áhættuþáttum í rekstrinum.

Ekki skiptir meginmáli hvaða aðferð notuð er til að bera kennsl á, greina og forgangsraða áhættu, svo framarlega, sem aðferðin er viðurkennd. Innri endurskoðuninni ber að tengja endurskoðunaráætlanir sínar við niðurstöður áhættumatsins. Áætlun fyrir innri endurskoðun þarf að endurskoða og endurnýja reglulega til þess að hún svari þörfum hvers tíma.

2.3 Hagsmunir

Ef áhættugreining á að koma að gagni er mikilvægt að skýr aðferðafræði sé lögð til grundvallar við greininguna. Aðferðafræði þarf í stórum dráttum að felast í eftirfarandi atriðum:

- val áhættuþáttar,
- skilgreiningu á hugsanlegum afleiðingum ef áhættutilvik koma upp,
- mat á áhættustiginu, hversu mikil áhættan er,
- ákvarða þýðingu (eða stig) hvers áhættuþáttar fyrir stofnun eða fyrirtæki.

Áhættugreiningin þarf einnig að taka tillit til áhrifa innra eftirlitskerfisins á þá áhættuþætti, sem greindir hafa verið.

Áhættuþættir í rekstri geta t.d. falist í:

- að ekki náist fram tilskilin markmið með verkefni,
- að viðskiptavinir séu óánægðir,
- neikvæðri umfjöllun á opinberum vettvangi,
- að starfsmönnum og eignum stafi hættu af starfseminni,
- að öryggisreglur séu brotnar,
- að tölvubúnaður bregðist,
- að lög eða samningar séu brotnir,
- auðgunarbrotum, svo sem fjársvikum og fjárdrætti,
- göllum á fjárhagslegu eftirliti og bókhaldi.

Stjórnendum ber að meta áhættu og koma á áhættustýringu og eftirlitsaðgerðum. Innri endurskoðun getur staðið ein að áhættugreiningunni og flokkuninni en þá þarf hún að ræða niðurstöður sínar við stjórnendur og fá þá til að samþykkja þær. Hlutlaust mat innri endurskoðunar ætti ekki koma í staðinn fyrir mat stjórnendanna heldur vera viðbót við það.

2.4 Endurbætur á aðferðum

Virk innri endurskoðun getur leitt til þess að stöðugt sé unnið að umbótum á vinnuferlum innan fyrirtækis. Þessum árangri getur innri endurskoðun m.a. náð með notkun árangursvísa og endurmati á gæðum eigin starfa og vera virkur í umbótastarfi viðkomandi stofnunar eða fyrirtækis.

Viðleitni innri endurskoðunar til að bæta eigið verklag er merki um vilja hennar til að bregðast við öllum breytingum á aðstæðum. Umbótaviðleitnin verður einnig að ná til þeirra aðferða, sem beitt er við innri endurskoðunina. Starfsemi innri endurskoðunar ber ætíð að vera í samræmi við viðurkenndar innri endurskoðunarvenjur á hverjum tíma.

Til þess að innri endurskoðun geri sér grein fyrir framlagi sínu er nauðsynlegt að mat fari fram við lok hverrar meiriháttar innri endurskoðunaraðgerðar. Í því sambandi þarf m.a. að safna saman upplýsingum, sem tengjast árangursvísunum, er nota ber fyrir innri endurskoðun.

2.5 Tengsl innri endurskoðunar og rekstursins

Umfang og áherslur innri endurskoðunar eru háðar ýmsum þáttum, svo sem eðli starfseminnar, fyrirkomulagi á innra eftirliti almennt o.s.frv. Staða og virkni innri eftirlitskerfa á hverjum tíma ræður því að hvaða þáttum innri endurskoðun beinir helst athygli sinni og hversu ítarlega hún mun rannsaka þá.

Veikleikar í innra eftirliti, hegðun stjórnenda eða ef lögum og verklagsreglum, sem gilda um viðkomandi rekstur, er ekki fylgt, kann að vera þörf á innri endurskoðun. Innri endurskoðun starfar einnig með hagsmuni starfseminnar til langs tíma í huga, svo sem þegar athyglinni er beint að því að styrkja innra eftirlit starfseminnar, þ.m.t. tilraunir til að breyta viðhorfum og hegðun stjórnenda.

Æðstu stjórnendur geta beitt öðrum aðferðum en innri endurskoðun til þess að staðfesta virkni og gagnsemi innra eftirlitskerfis og við að koma með ábendingar um úrbætur á því. Þær aðferðir, sem koma einkum til greina, er eigið mat á eftirliti og áhættu, upptaka vottunarkerfa, beiting verkefnavísa til mælinga á vinnuferlum og loks árangursmat.

Til þess að ganga úr skugga um hvort innri endurskoðun veitir virka og gagnlega þjónustu á líðandi stundu þurfa forstöðumaður og millistjórnendur að hafa glöggan skilning á ástandi innra eftirlitsins. Þessum skilningi er svo beitt til þess að komast að niðurstöðu um það hvort innra eftirliti sé sinnt á viðunandi hátt.

3. Erindisbréf vegna innri endurskoðunar

Æðstu stjórnendur ákvarða umfang og bera ábyrgð á innra eftirliti. Þeim er hins vegar heimilt að fela öðrum að sinna þessari skyldu sinni og geta stjórnendur eftt eftirlit af þessum toga með því að koma á innri endurskoðun. Hlutverk innri endurskoðunar er því ákveðið af æðstu stjórnendum er æskilegt að það sé gert með formlegu erindisbréfi.

3.1 Verksvið innri endurskoðunar

Mikilvægt er að þau verkefni, sem stjórnendur ætla innri endurskoðuninni að sinna, séu bæði skýrt afmörkuð og hæfilega umfangsmikil. Innri endurskoðun ber að meta gæði þeirrar vinnu, sem viðkomandi stofnun eða fyrirtæki hefur verið falið að inna af höndum. Jafnframt ber henni að skoða og meta hvort innra eftirlit stofnunar eða fyrirtækis sé nægjanlegt til þess að starfsemin nái markmiðum sínum á hagkvæman hátt.

Hér á eftir eru dæmi um viðfangsefni innri endurskoðunar:

- **Áreiðanlegar og heildstæðar upplýsingar**

Innri endurskoðunin á að ganga úr skugga um hve áreiðanlegar og heildstæðar fjárhags- og rekstrar upplýsingar eru auk þess að skoða þær aðferðir, sem beitt er við að birta slíkar upplýsingar.

- **Fylgni við stefnu, skipulag/áætlanir, verklagsreglur, lög og reglugerðir**

Innri endurskoðun á að skoða hvernig fylgt er stefnu, skipulagi, áætlunum, verklagsreglum, lögum og reglum, sem hafa veruleg áhrif á starfsemina.

- **Varðveisla eigna**

Innri endurskoðunin á að skoða það verklag, sem viðhaft er við varðveislu eigna og umsýslu með þeim.

- **Hagkvæmni og sparsemi**

Innri endurskoðunin á að meta hagkvæmni og skilvirkni í notkun fjármuna og hvort starfskraftar nýtist nægilega vel.

- **Mæling á því hvort rekstrarárangur sé í samræmi við sett markmið**

Innri endurskoðun á að bera rekstrarniðurstöður saman við rekstrarmarkmið og gera grein fyrir niðurstöðum samanburðarins.

3.2 Hæfni starfsfólks

Þegar ákveða þarf hvaða þekkingu starfsmenn sem veljast til starfa við innri endurskoðun, þurfa að búa yfir, verður að taka mið af þeim markmiðum, sem ætlað er að ná með innri endurskoðun.

Eftir því sem þekking og hæfni starfsmanna, sem starfa við innri endurskoðun er meiri, þeim mun betur er hún í stakk búin til að huga að og leysa flókin og erfið verkefni, ekki aðeins á sviði athugana á því hvort lögum og reglum sé fylgt, heldur einnig á sviði fjármála almennt. Starfsfólk, sem hefur margháttða reynslu úr viðskiptalífínu eða opinberri stjórnsýslu, en ekki aðeins reynslu á sviði endurskoðunar, kann því að vera kjörið til þessara starfa.

Með því að byggja upp hóp starfsfólks, sem býr yfir fjölbreyttri sérfræðiþekkingu, má mynda samhæfðan starfshóp, sem líklegt er að skili árangri í starfi.

3.3 Hlutleysi

Hlutleysi getur verið af tvennum toga, þ.e. hlutleysi í ásýnd og hlutleysi í reynd. Innri endurskoðun er ekki hlutlaus í ásýnd þar sem þeir, sem starfa við hana, eru starfsmenn viðkomandi stofnunar eða fyrirtækis. Þeir verða hins vegar að vera hlutlausir í reynd og starfa óháð þeim rekstrareiningum, sem þeir endurskoða. Þetta verður að tryggja með stjórnskipulegri stöðu innri endurskoðunar og með því að reyna að tryggja hlutlæg vinnubrögð.

Enda þótt hlutleysið sé út af fyrir sig verðmætur eiginleiki nægir það eitt og sér ekki til þess að innri endurskoðun skili þeim árangri, sem til er ætlast. Mikilvægt er að gera með reglubundnum hætti úttekt á starfsemi innri endurskoðunar í því skyni að stuðla að hámarksárangri af starfi hennar.

3.4 Staða í skipuriti

Innri endurskoðun á að vera hlutlaus gagnvart þeim rekstrareiningum, sem hún endurskoðar. Innri endurskoðun er deild innan viðkomandi stofnunar eða fyrirtækis og getur af þeim sökum ekki verið algerlega hlutlaus í ásýnd. Samt sem áður getur skipan innri endurskoðunar í skipuriti haft áhrif á hlutleysi þeirra, sem við hana starfa. Best er að innri endurskoðunin gefi skýrslur beint til æðstu stjórnenda og að starfsmenn hennar þurfi ekki að gegna öðrum störfum innan stofnunar eða fyrirtækis. Allar takmarkanir eða hömlur, sem stjórnendur setja á starf innri endurskoðunar, þurfa að vera skjalfestar. Sérstaklega á innri endurskoðuninni að vera heimilt að eiga óheft samskipti við þá, sem sinna ytri endurskoðun hjá viðkomandi aðila.

3.5 Verklag

Skilgreina má verklag við innri endurskoðun með ýmsum hætti. Í ljósi markmiðs greinargerðar þessarar er helst að hafa eftirfarandi atriði í huga:

- Hvaða tegundum endurskoðunaraðgerða er beitt;
- Starfssvið sem áhugi er fyrir að sæti endurskoðun;
- Þættir innra eftirlits, sem teknir eru til skoðunar þegar endurskoðun fer fram;
- Eðli þeirra endurskoðunarverkefna, sem tekin eru fyrir.

Innri endurskoðun skoðar allar hliðar rekstrarins í því skyni að reyna haga starfsemi sinni þannig að hún falli sem best að þörfum stofnunar eða fyrirtækis.

Áherslan, sem innri endurskoðun leggur á bókhald og fjárvörslu, á sér ríka og langa hefð. Hin síðari ár hafa þó orðið nokkrar áherslubreytingar á viðfangsefnum innri endurskoðunar. Í hinu nýja starfsumhverfi er í æ ríkari mæli lögð áhersla á fyrirbyggjandi aðgerðir, áherslu á matsgerðir og ýmiss konar ráðgjöf, sem leitt getur til aukins virðisauka í viðkomandi starfsemi.

3.6 Fyrirmynd að erindisbréfi

Mikilvægasti grunnurinn fyrir starfi innri endurskoðunar eru hin formlegu fyrirmæli æðstu stjórnar, þar sem þau verkefni, sem hún skal sinna, eru skilgreind. Þessi fyrirmæli eða vinnu-reglur eru hér nefnd erindisbréf fyrir innri endurskoðun.

Tilgangurinn með sérstöku erindisbréfi fyrir innri endurskoðun er að leggja fram skýr viðmið, faglega mælikvarða og leiðbeiningar um starfsemi innri endurskoðunar.

Æðstu stjórnendur eiga að setja innri endurskoðun erindisbréf með formlegum hætti. Æskilegt er jafnframt að

yfirfara það reglulega og stuðla þannig að því að innri endurskoðun sé jafnan bæði hagkvæm og árangursrík.

Hér á eftir er að finna dæmi um hvernig erindisbréf af þessu tagi gæti hljóðað:

„Inngangur

Helsta markmið innri endurskoðunar er að leggja stjórnendum stofnunarinnar til víðtæka og árangursríka þjónustu. Innri endurskoðun greinir, metur og gerir tillögur um þær aðgerðir, sem hún endurskoðar. Þetta gerir hún með því að rannsaka og meta hversu viðeigandi, virkt og gagnlegt starfskerfi innra eftirlitið er og einnig með því að meta á hlutlausan hátt hversu árangursrík starfsemin er.

Innri endurskoðun á að jafnaði ekki að taka við verkefnum, útbúa gögn eða fást við störf, sem falla undir þá starfsemi, sem er til skoðunar. Þetta kemur ekki í veg fyrir að innri endurskoðun geri tillögu um að þróa starfsferla eða að veita ráðgjöf um þau kerfi, sem notuð eru.

Mat eða gagnrýni innri endurskoðunar léttir ekki á nokkurn hátt ábyrgð af herðum einstakra yfirmanna stofnunarinnar á því að markmiðum starfseminnar verði framfylgt.

Heimildir

Innri endurskoðun hefur ótakmarkaðan aðgang að öllum þáttum starfseminnar, s.s. eignum, starfsliði, skýrslum, skrám og öðrum gögnum.

Upplýsinga, sem aflað hefur verið við innri endurskoðun, má einvörðungu nota við að ná markmiðum hennar.

Hlutleysi

Hlutleysi er forsenda þess að innri endurskoðun geti verið virk og gagnleg og því er það tryggt í skipulagi stofnunar.

Yfirmaður innri endurskoðunar ber ábyrgð á starfsemi hennar gagnvart æðstu stjórnendum. Þá ber honum ennfremur að kanna og láta í ljós skóðanir sínar á því hvort tekið hafi verið tillit til athugasemda og ábendinga, sem fram hafa verið settar í endurskoðunarskýrslum og að réttilega sé brugðist við þeim.

Innri endurskoðun skal vera hlutlaus gagnvart þeirri starfsemi, sem hún endurskoðar. Innri endurskoðun skal tilkynna æðstu stjórnendum um allar þær aðstæður og atvik, sem geta falið í sér hagsmunaárekstra eða hlutdrægni, eða valda rökstuddum grunsemdum um slíkt. Innri endurskoðun á ekki að taka neina ábyrgð á þeim rekstrarþáttum, sem hún tekur til umfjöllunar.

Viðmið

Innri endurskoðun ber jafnan að fylgja eftirfarandi viðmiðum og reglum í sínu starfi:

- *Leiðbeiningar² um fagleg vinnubrögð innri endurskoðunar, sem gefnar eru út af Institute of Internal Auditors.*
- *Leiðbeiningar³ um endurskoðun upplýsingakerfa, sem gefnar eru út af Information Systems Audit and Control Association.*

Starfsmönnum við innri endurskoðun ber að:

- *fylgja siðareglum, sem gilda við innri endurskoðun*
- *hafa yfir að ráða þeirri þekkingu, hæfni og tæknikunnáttu, sem nauðsynleg er við innri endurskoðun*
- *eiga góð samskipti við annað starfsfólk og miðla upplýsingum um málefni innri endurskoðunar*
- *viðhalda tæknilegri kunnáttu sinni með endurmenntun*
- *viðhafa tilhlýðilega varkárni í starfi.*

Endurskoðunaráætlun

Árlega skal gera útarlega innri endurskoðunaráætlun og leggja hana fyrir æðstu stjórnendum til samþykkis. Áætlun þessa skal byggja á mati á áhættuþáttum í starfsemi stofnunarinnar eða fyrirtækisins.

Æðstu stjórnendum ber að taka reglulega til athugunar hina árlegu endurskoðunaráætlun og bera hana saman við hinn raunverulega árangur af innri endurskoðun. Allar nauðsyn-legar umbætur á áætluninni skal bera undir æðstu stjórnendum til athugunar og samþykkis.

² Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (www.theiia.org)

³ Standards for Information Systems Auditing, (www.isaca.org)

Umfang og tíðni endurskoðunar

Innri endurskoðun tekur til rannsóknar og mats á því hvort innra eftirlitskerfið virki og skili árangri svo og til árangurs stjórnenda. Kannanir innri endurskoðunar ná til allra þátta í viðkomandi starfsemi ásamt tengdri starfsemi og viðskipta þeirra á milli. Hún felur í sér könnun á öllum aðgerðum hennar, hvort sem þær eru fjárhagslegar eða ekki, handvirkar eða tölvuunnar. Könnun innri endurskoðunar nær einnig til stjórnunarlegra upplýsingakerfa.

Vinnulag innri endurskoðunar

Innri endurskoðun skal beita því vinnulagi, sem best hæfir hverju verkefni, en það getur verið breytilegt eftir eðli verkefnisins og skilgreiningum.

Endurskoðunarskýrsla

Þegar innri endurskoðun er lokið skal senda skriflegar niðurstöður hennar til forsvarsmanna þeirra rekstrarþátta, sem athugunin tekur til, og æðstu stjórnenda.

Í skýrslunni skal greint frá markmiðum innri endurskoðunaraðgerða, umfangi þeirra og áleti. Ennfremur skal birta samþykktáætlan um það hvenær tillögur innri endurskoðunar komast í framkvæmd.

Innri endurskoðun telst ekki lokið fyrr en æðstu stjórnendur stofnunar eða fyrirtækis hafa tekið afstöðu til þeirra tillagna til úrbóta, sem settar eru fram.

Tengsl við ytri endurskoðun

Samráð skal haft við ytri endurskoðun til þess að tryggja nægilega umfangsmikla endurskoðun og til þess að forðast tvíverknað.

Halda skal fundi reglulega með ytri endurskoðun til þess að ræða sameiginleg málefni.

Ytri endurskoðun skal hafa aðgang að endurskoðunaráætlun innri endurskoðunar, vinnugögnum hennar og skýrslum“.

4. Verkefnaval byggt á áhættumati

4.1 Endurskoðunaráætlun

Þegar ákveðið hefur verið í erindisbréfi hvert hlutverk innri endurskoðunar skuli vera, er nauðsynlegt að gera endurskoðunaráætlun um æskilegt umfang hennar.

Innri endurskoðun ber að forgangsraða verkefnum sínum á grundvelli viðurkenndra sjónarmiða við mat og flokkun á áhættuþáttum í rekstri. Raunin er oft sú að innri endurskoðun gerir slíka áætlun í samráði við æðstu stjórnendur, sem staðfesta hana að lokum.

Endurskoðunaráætlun er tvíþætt, þ.e. bæði er gerð langtímaáætlun og skammtímaáætlun. Við gerð langtíma endurskoðunaráætlunar er algengast að skilgreina heildarstarfssvið innri endurskoðunarinnar, þ.e.a.s. til hvaða starfsþátta, starfsemi og starfsferla innri endurskoðunin nær. Skammtímaáætlunin nær til þeirra verkefna, sem endurskoða skal á viðkomandi ári. Tímamörk langtímaáætlunar eru háð umfangi verkefna og fjölda starfsmanna innri endurskoðunar. Oft er miðað við að yfirferð endurskoðunar taki þrjú ár.

Þó svo að val verkefna í skammtímaáætlun taki mið af því hvaða þættir hafi ekki verið endurskoðaðir á síðustu árum þarf einnig að taka tillit til áhættugreiningar á verkefnum innri endurskoðunarinnar. Reglubundin endurskoðun allra rekstrarþátta, skilar t.d. ekki eins góðum árangri og innri endurskoðun, sem byggir á vali og forgangsröðun verkefna með greiningu á áhættuþáttum.

Vert er að ítreka það, sem vikið var að fyrr í þessari greinargerð, að við greiningu áhættuþátta ber að taka tillit til allra atriða, sem fela í sér umtalsverða hættu á því að markmið stofnunar eða fyrirtækis náist ekki. Þessi nálgun

ætti að tryggja að innri endurskoðun beini helst athyglinni að þeim þáttum í starfseminni, þar sem hættu er á mistökum eða þeim þáttum, sem helst má bæta og skapa þannig sem mest verðmæti.

4.2 Umfang og tíðni endurskoðunar

Þegar umfang verkefna innri endurskoðunar er ákveðið verður að ganga úr skugga um hvar og hvernig hún skilar mestum árangri.

Innri endurskoðun hefur þróast og tekið ýmsum breytingum á síðustu árum. Nú er t.d. algengt að þeir, sem henni sinna, séu hafðir með í ráðum þegar mikilvægar rekstrarákvarðanir eru teknar. Þessi þróun hefur á hinn bóginn ekki dregið úr gildi hins hefðbundna hlutverks innri endurskoðunar, sem felst í því að hafa eftirlit með og eftir atvikum að staðfesta að reglum og fyrirmælum sé fylgt. Þróunin sýnist þó stefna í þá átt að jafnvægi ríki á milli þessara tveggja þátta.

Innri endurskoðun tekur til rannsóknar og mats á því hvort innra eftirlitskerfið virki og skili árangri svo og til árangurs stjórnenda. Könnun innri endurskoðunar nær til allra þátta í viðkomandi starfsemi ásamt tengdri starfsemi og viðskipta þeirra á milli. Hún felur í sér könnun á öllum aðgerðum hennar, hvort sem þær eru fjárhagslegar eða ekki, handvirkar eða tölvuunnar. Könnun innri endurskoðunar nær einnig til stjórnunarlegra upplýsingakerfa.

4.3 Innra gæðamat

Nauðsynlegt er að setja upp innra gæðamat til að meta árangur af starfi innri endurskoðunarinnar á hverjum tíma. Upplýsingar, sem aflað er í þessu skyni, ættu og að gefa til kynna hvar helst er þörf á umbótum.

Við mat á frammistöðu innri endurskoðunar á að felast í samanburði við ytri viðmiðun. Þessi viðmið ættu að ná bæði yfir starfsferla innri endurskoðunar og yfir verkefni, sem innri endurskoðun hefur sinnt. Upplýsingar sem leiða af þessu mati skapa umræðugrundvöll fyrir innri endurskoðun og æðstu stjórnendur um gagnsemi og umbætur á störfum innri endurskoðunar á hverjum tíma.

5. Aðgerðir

Markmið verkefna innri endurskoðunar geta verið af ýmsum toga, svo sem að staðfesta að ákveðnar upplýsingar séu réttar, að kanna hagkvæmni ákveðins þáttar starfseminnar o.s.frv. Óháð því hver markmið innri endurskoðunar kunna að vera á hverjum tíma er aðferðafræðin, sem beitt er hverju sinni, á margan hátt mjög svipuð. Þessari aðferðafræði verður lýst lauslega í þessum kafla. Innri endurskoðun lýkur síðan með formlegri skýrslu og er skýrslugerð viðfangsefni 6. kafla greinargerðar þessarar.

5.1 Öflun upplýsinga og skilningur

Fyrsta aðgerðin felst yfirleitt í því að kanna nákvæmlega þá starfsemi eða rekstrarþætti, sem fyrirhugað er að endurskoða og hvernig innra eftirliti er þar fyrir komið. Auk þess að afla nauðsynlegrar þekkingar á starfseminni þarf innri endurskoðunin að kynna sér niðurstöður sambærilegra úttekta, hafi þær verið gerðar áður. Ætíð á að afla nýjustu upplýsinga um fjárhag, hvort sem tilgangur endurskoðunarinnar er fjárhagslegur eða ekki. Afla þarf þeirra reglna, sem settar hafa verið og ákvarðana stjórnenda sem gildi hafa við verkefnið. Samþykktir stjórnar stofnunar og fyrirtækis kunna oft á tíðum að hafa verulega þýðingu fyrir viðkomandi starfsemi og verður því að skoða þær vel. Að lokum þarf innri endurskoðunin að meta þá áhættu, sem innbyggð er eða fylgir viðkomandi starfsemi. T.d. kalla flókin vinnuferli eða flóknar reglur á að ítarlegri innri endurskoðun sé gerð en þegar vinnuferli og reglur eru einfaldar.

5.2 Mat á innra eftirliti

Kanna þarf hvort og hvernig innra eftirliti er háttað og ákveða að hve miklu leyti hægt er að byggja á því við innri endurskoðunina. Á grundvelli mats á innra eftirliti er í stórum dráttum hægt að ákveða hvaða endurskoðunaraðgerðum skuli beita í framhaldinu, þ.e. hvort áhersla verði lögð á að kanna hvort fyrirmælum sé fylgt (sjá kafla 5.3) eða sannreyna gögn (sjá kafla 5.4).

Almennt er talið að það sé helst á verksviði innri endurskoðunar að rannsaka og kanna hve gagnlegt og virkt innra eftirlit er. Í þessu sambandi verður þó að hafa í huga að innri endurskoðunin er sjálf hluti af eftirlitskerfi stofnunar eða fyrirtækis.

Innri endurskoðun getur kannað eða gagnrýnt hvern þátt innra eftirlits sem er eða þá alla saman. En hefð er samt fyrir því að hún leggi áherslu á eftirlitsstarf og ef til vill einnig á þætti í starfsumhverfinu.

Þegar stjórnandi bætir kerfi innra eftirlits getur hann notað innri endurskoðunina til þess að staðfesta að þessar endurbætur hafi tekist.

Þekking innri endurskoðunar á kerfi innra eftirlits leiðir af sér að innri endurskoðun verður beðin um ráðgjöf sem miðar að því að auka hagkvæmni og skilvirkni í starfsemi stofnunar.

Hér verður ekki farið út í það með hvaða hætti innra eftirlit skuli metið og er látið nægja að vísa til greinargerðar⁴) um innra eftirlit.

5.3 Könnun á því hvort fyrirmælum sé fylgt

Markmiðið með þessum tegundum prófana er að komast að því hvort viðkomandi stofnun eða fyrirtæki starfar í samræmi við þau lög, reglur og önnur fyrirmæli, sem mælt hefur verið fyrir um. Á ensku hafa þessar aðgerðir verið nefndar „compliance testing“. Raunverulegir starfshættir eru

Því bornir saman við þá starfshætti, sem mælt er fyrir í áðurnefndum fyrirmælum. Jafnframt er gengið úr skugga um hvort verka-skipting í reynd sé í samræmi við þá verkaskiptingu, sem mælt er fyrir um í skipuriti viðkomandi stofnunar eða fyrirtækis.

5.4 Könnun á gögnum

Sannreyna þarf tilvist eða réttmæti gagna. Þessi endurskoðunaraðgerð hefur á ensku verið nefnd „substantive tests“. Markmiðið er að afla nægilegrar vitneskju eða staðfesta grun með því að gera fullnægjandi prófanir á fyrirliggjandi gögnum. Sjóðstalning er ágætt dæmi um þessa tegund endurskoðunaraðgerða.

Á undanförunum árum hefur minni áhersla verið lögð á þessa tegund endurskoðunaraðgerða en þeim mun meiri áhersla verið lögð á að bæta innra eftirlit og þær aðgerðir, sem felast í því að skoða og meta hvort innra eftirlitið vinni eins og til er ætlast.

6. Skýrslugerð

Einhver mikilvægasti þátturinn við innri endurskoðun er að koma niðurstöðunum á framfæri við rétta aðila. Þær má setja fram bæði munnlega eða skriflega, formlega eða óformlega, sem bráðabirgðaniðurstöður á meðan unnið er að athuguninni eða sem lokaniðurstöðu þegar henni lýkur.

Óformlegar athugasemdir innri endurskoðunar geta verið mjög mikilvægar og nauðsynlegar til þess að koma málum í betra horf. Hins vegar verður að leggja ríka áherslu á að formlegri innri endurskoðunaraðgerð ljúki með skriflegri skýrslu, þar sem gerð er grein fyrir niðurstöðum hennar. Jafnframt verður að sjá til þess að skýrslan berist viðkomandi stjórnendum og að þeim sé gerð grein fyrir niðurstöðunum.

6.1 Framsetning á niðurstöðum

Ekki er hægt að setja fram fastmótaðar reglur eða leiðbeiningar um hvernig standa skuli að skýrslugerð um aðgerðir og niðurstöður af starfi innri endurskoðunar, þar sem verkefni eru svo margbreytileg og mismunandi. Hér á eftir verður þó á mjög almennan hátt reynt að benda á helstu atriðin, sem huga þarf að við framsetningu í skýrslum um innri endurskoðun. Þó skal ítrekað að það er eðli hvers verkefnis hverju sinni, sem ræður mestu um framsetninguna.

Þegar formlegri aðgerð eða verkefni á sviði innri endurskoðun lýkur skal ætíð gera skriflega skýrslu, þar sem gerð er grein fyrir forsendum aðgerðarinnar og greint frá niðurstöðum á viðeigandi hátt. Skýrslan þarf að vera skýr og auðskiljanleg og geyma eingöngu upplýsingar, sem styðja má öruggum og viðeigandi gögnum. Gæta verður hlutleysis við skýrslugerðina og sýna verður þeim, sem málið varðar, sanngirni.

Atriði er skipta máli

Við gerð skýrslu ber að halda sig við atriði er skipta máli og tengjast verkefninu, gæta að eðli viðkomandi stofnunar eða málaflokksins, sem skýrslan snýst um hverju sinni.

Meðalhófsreglan og jafnræðisreglan

Við skýrslugerðina skal gæta meðalhófs og fara ekki strangar í sakirnar en nauðsyn ber til. Við úrlausn mála skal huga að samræmi og jafnræði aðila og gæta þess að mismuna ekki við úrlausn verkefna. Í stjórnarsýslulögum nr. 37/1993 eru þessar grunnreglur lögfestar og gilda þær í samskiptum innan stofnunar eða fyrirtækis með sama hætti og gagnvart ytri aðilum.

Andmælaréttur

Áður en endanlega er gengið frá skýrslu skulu forsvarsmenn þess þáttar í viðkomandi starfsemi, sem þar er fjallað um, fá afhent drög af skýrslunni. Skal þeim veittur hæfilegur frestur til þess að gera athugasemdir við skýrsludrögin.

Þarfir lesenda

Skrifa skal skýrslu með hliðsjón af þeim lesendahópi, sem hún er ætluð. Til þess að þjóna sem best þörfum lesenda skýrslu um verkefni á sviði innri endurskoðunar þarf að taka tillit til þeirra tímabila, sem gagnleg eru fyrir lesendur. Komi fram sanngjörn ósk eða krafa um sérstakar útskýringar skal verða við slíku. Ef starfsmenn viðkomandi rekstrareiningar eiga að lesa skýrsluna er til boga að vera með lýsingar á vinnuferli eða starfsemi stofnunarinnar, nema því aðeins að beinar athugasemdir séu gerðar við þessa þætti. Æskilegt er að viðhafa þá reglu að hafa frásagnir í skýrslum í lágmarki og helst aðeins til þess að rökstyðja álit eða niðurstöður.

Tímanlegar skýrslur

Skýrslu þarf að skila tímanlega þannig að hún nýtist lesendum sem best, einkum þeim sem þurfa að grípa til viðeigandi aðgerða í kjölfar ábendinga, sem fram koma í skýrslu.

6.2 Efni skýrslu

Efni skýrslu ræðst fyrst og fremst af verkefninu hverju sinni. Almennt má þó segja að allar skýrslur eigi eftirtalin atriði sameiginleg, þ.e. í þeim kemur fram hvað var gert og hvenær, hvað er lagt til, hvenær skýrslugerð lauk, fyrir hverja skýrslan var skrifuð og hverjir séu höfundar hennar. Eftirfarandi atriði ættu að jafnaði að einkenna innri endurskoðunarskýrslur:

- Skýrsla á að bera viðeigandi titil eða fyrirsögn, sem greinir hana skilmerkilega frá öðrum greinargerðum eða upplýsingum, sem aðrir hafa gefið út.
- Skýrsla á að vera dagsett og höfundamerkt. Dagsetningin upplýsir lesandann um að tekið hefur verið tillit til atburða og viðskipta, sem innri endurskoðunin hafði vitneskju um á undirskriftardegi.
- Koma á fram hvert hafi verið markmið og umfang verkefnis og eftir atvikum hvaða tímabil skoðað var og hvenær.
- Skýrar og heildstæðar niðurstöður innri endurskoðunarinnar verða að koma fram.

6.3 Könnun á því hvort tillögum innri endurskoðunar er hrint í framkvæmd

Mikilvægt er að innri endurskoðunin fylgist vel með því hvernig athugasemdum og ábendingum er tekið og hvort tillögum hennar til úrbóta er hrint í framkvæmd.

Brýnt er að innri endurskoðunin kanni hvað valdi ef ekki er farið eftir ábendingum hennar um úrbætur. Það getur t.d. verið vegna þess að skýrslugerðinni sé ábótavant eða hún sé svo ófullkomin að tillagan hafi ekki komist almennilega til skila. Stjórnendur geta einnig af sérstökum ástæðum verið ósammála eða andvígir tillögunum. Mjög mikilvægt er fyrir innri endurskoðunina að vita hvaða hljómgrunn og afdrif tillögur hennar hafa fengið þannig að henni gefist tækifæri til þess að leiðrétta þau atriði, sem ábótavant er í hennar eigin störfum.

7. Fyrirkomulag innri endurskoðunar

Nauðsynlegt er að hugað sé að eftirfarandi atriðum þegar ákvörðun er tekin um það með hvaða hætti verkefni innri endurskoðunar eru leyst þannig að árangur af starfi hennar sé sem mestur:

- að láta eingöngu eigin starfsmenn stofnunarinnar sinna innri endurskoðun,
- að fela utanaðkomandi aðilum innri endurskoðun,
- að fela eigin starfsmönnum að annast innri endurskoðunina með aðstoð utanaðkomandi sérfræðinga.

Það veltur á aðstæðum hverju sinni hjá viðkomandi stofnun eða fyrirtæki hvaða leið er best af þessum þremur. Hverri þeirra fylgja kostir og gallar.

7.1 Eigin innri endurskoðun

Erfitt getur reynst fyrir fámennar innri endurskoðunardeildir að takast á hendur fjölþætt verkefni á sínu sviði, enda skortir þær gjarnan starfslið með nægilega fjölbreyttan bakgrunn. Þetta gæti leitt til þess að virkni og gagnsemi slíkra deilda verður takmarkaðra en ella. Þeim reynist oft erfiðara að bregðast við fjölbreytilegum kröfum stjórnenda og hafa tilhneigingu til að einbeita sér að verkefnum, sem felast í að staðfesta ákveðna þætti í rekstri.

Framangreind vandamál snúa sérstaklega að fámennum innri endurskoðunardeildum. Þetta hefur í för með sér þá hætti að hlutverk innri endurskoðunar tekur að mótast af kunnáttu og færni þeirra starfsmanna, sem starfa í deildinni, fremur en af raunverulegum þörfum viðkomandi stofnunar

eða fyrirtækis og stjórnenda. Í versta falli kann þetta að hafa alvarleg áhrif á viðhorf stjórnenda til innri endurskoðunar. Þessi vandmál má oft leysa með því að kaupa að sérfræðiaðstoð á sviði innri endurskoðunar.

7.2 Utanaðkomandi sérfræðiaðstoð

Í bandarískri rannsókn frá árinu 1996 voru þrjár meginástæður fyrir því að leitað var eftir utanaðkomandi sérfræðiaðstoð á sviði innri endurskoðunar taldar vera;

- að ná fram sparnaði,
- að bæta starfsaðferðir við innri endurskoðun,
- að endurmeta hæfni og skilvirkni starfsmanna innri endurskoðunar,
- að fá aðgang að fleiri hæfum sérfræðingum.

Einn af helstu áhættuþáttunum í tengslum við aðkeypta sérfræðipjónustu á þessu sviði lýtur að því að starfsfólk, sem kemur e.t.v. aðeins að einstökum verkefnum, öðlast hvorki nægan skilning né kynnist nógu vel þeirri starfsemi, sem innri endurskoðunin fæst við. Enn fremur kann að skorta nægjanlega innsýn í þann stjórnunarstíl, sem ríkir í stofnuninni eða fyrirtækinu. Áhættan eykst í réttu hlutfalli við umfang og margbreytileika starfseminnar

Einnig fylgir því nokkur áhætta að örðugt kann að vera að hafa fullnægjandi stjórn á verksamningi um innri endurskoðun. Stofnanir eða fyrirtæki geta t.d. staðið frammi fyrir þeim vanda að hafa ekki yfir að ráða neinni sérfræðikunnáttu „innan húss“, sem dugir til að vega og meta með gagnrýnum hætti störf aðkeyptrar sérfræðiaðstoðar á sviði innri endurskoðunar. Í þessum tilvikum verður mat stjórnenda á árangri af innri endurskoðun jafnvel enn mikilvægara.

7.3 Sambland eigin þjónustu og aðkeyptar þjónustu á sviði innri endurskoðunar

Byggi innri endurskoðun á eigin starfsmönnum, sem reitt geta sig á aðstoð utanaðkomandi sérfræðinga ef þörf krefur, má nýta kosti beggja úrræðanna og þannig minnka marga þá áhættuþætti, sem fyrir var vikið að.

Með því að byggja á eigin þjónustu á þessu sviði er ætíð greiður aðgangur að fyrirliggjandi þekkingu og skilningi innan stofnunarinnar eða fyrirtækisins og auk þess bætist við hollusta starfsfólks, áhugi og hagsmunir.

Með því að fá aðstoð utan frá vegna einstakra verkefna eykst þekking starfsfólksins og þannig verður smám saman unnt að fela innri endurskoðun fjölbreyttari verkefni. Þetta veitir innri endurskoðun einnig meiri sveigjanleika og gerir henni kleift að þróast í takt við breytingar í stofnuninni eða fyrirtækinu og breyttar stjórnunarþarfir.

Sambland eigin þjónustu og aðkeyptar þjónustu á sviði innri endurskoðunar opnar möguleika á að mynda hópa með fjölþættan bakgrunn, sem hefur þann viðbótarkost að bæði utanaðkomandi sérfræðingar og starfsmenn viðkomandi rekstraraðila læra hverjir af öðrum.

7.4 Samningur um innri endurskoðun

Í kjölfar lögfestingar EES-samningsins voru reglur, sem giltu hér á landi um fjármálastofnanir, endurnýjaðar og lögfest stífari ákvæði um eftirlit. Eitt þeirra nýju ákvæða, sem sett voru í lög í kjölfar EES-samningsins, var krafan um að endurskoðunardeildir yrðu settar á stofn í fjármála- stofnunum og lífeyrissjóðum, sem sýsla með fé almennings. Vegna smæðar margra íslenskra sjóða og fjármálastofnana er þeim heimilt að fela utanaðkomandi aðila að annast innri endurskoðun. Hér á eftir fer dæmi um slíkan verksamning

um innri endurskoðunar. Við lestur hans ber að hafa í huga að Ríkisendurskoðun er einnig ytri endurskoðandi lífeyrissjóðsins.

Dæmi um samning við lífeyrissjóð

Verksamningur um vinnu við innri endurskoðun hjá lífeyrissjóði, milli lífeyrissjóðs og Ríkisendurskoðunar

Ríkisendurskoðun, kt. 540269-1819, Skúlagötu 57, Reykjavík, hér eftir einnig nefnd verksali og lífeyrissjóður í Reykjavík, hér eftir einnig nefndur verkkaupi gera með sér svofelldan verksamning um vinnu við innri endurskoðun hjá lífeyrissjóðnum:

1. gr.

Skilgreining og lagagrundvöllur

Lífeyrissjóður í Reykjavík merkir eftirfarandi í samningi þessum:

- Lífeyrissjóður í Reykjavík, Almenn deild
- Lífeyrissjóður í Reykjavík, Séreignadeild

Samkvæmt samningi þessum tekur verksali að sér vinnu við innri endurskoðun hjá verkkaupa samkvæmt 34. og 35. gr. laga nr. 129/1997 um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða sbr. 2. tl. 2. mgr. 29. gr. laga nr. 129/1997 og reglur nr. 546/1998 um endurskoðunardeildir og eftirlitsaðila lífeyris-sjóða.

2. gr.

Samningstímabil og uppsagnarákvæði

Samningur þessi tekur til vinnu fyrir árin 2000 til og með ársins 2004, þ. e. 5 ár. Verði verulegar breytingar á rekstrarformi eða umsvifum samningsaðila eða verulegur ágreiningur um framkvæmd samnings þessa milli samningsaðila getur hvor um sig sagt samningi þessum upp með 6 mánaða fyrirvara. Uppsögn samningsins skal vera skrifleg, miðuð við mánaðarmót og send með sannanlegum hætti. Komi upp ágreiningur má bera hann undir endurskoðendaráð, sbr. V. kafla laga nr. 18/1997 um endurskoðendur. Verði samningnum ekki sagt upp fyrir 1. júlí, fyrst árið 2004, framlengist hann sjálfkrafa um eitt ár í senn frá 1. janúar árið eftir, í fyrsta sinn frá 1. janúar árið 2005.

3. gr.

Almennt um vinnu verksala

Eftirtalin atriði falla undir vinnu við innri endurskoðun skv. samningi þessum:

- a) *Tillaga að skipulagningu innra eftirlits*: Verksali gerir skriflega tillögu að skipulagningu innra eftirlits í samráði við verkkaupa og skal hún lögð fyrir stjórn Lífeyrissjóðs í Reykjavík til samþykktar. Verksali endurmetur skipulag innra eftirlits reglulega, að lágmarki einu sinni á ári. Skriflegar tillögur um breytingar á skipulagi innra eftirlits skulu lagðar fyrir stjórn Lífeyrissjóðs í Reykjavík til samþykktar.
- b) *Endurskoðunaraðgerðir* verksala við innri endurskoðun skulu að lágmarki ná til eftirfarandi þátta:
 1. Hvort Lífeyrissjóður í Reykjavík fylgir þeim lögum, reglum og samþykktum, sem um hann gilda.
 2. Hvort fyrir hendi séu á hverjum tíma skýrar og greinargóðar skriflegar starfsreglur þar sem verksvið, ábyrgð og heimildir einstakra starfsmanna komi fram og hvort farið sé eftir þessum reglum.
 3. Hvort í starfsreglum Lífeyrissjóðs í Reykjavík felist viðunandi innra eftirlit. Sérstaklega skal kannað hvort í starfsreglum sé nægjanlega skilið á milli þeirra starfsmanna, sem meðhöndla fjármuni og þeirra sem starfa að bókhaldi.
 4. Kannana á varðveislu og meðferð fjármuna lífeyrissjóðs m.a. með reglulegum eignatalningum og athugunum á afstemmingu bókhaldsreikninga.
 5. Kannana á skráningu iðgjalda og skráningu og útreikningi lífeyrisréttinda.
 6. Kannana á fjárfestingarstefnu, ávöxtun eigna og ráðstöfun fjármuna.
 7. Kannana á áreiðanleika og gæðum þeirra skýrslna, sem stjórn og framkvæmdastjóri lífeyrissjóðs og opinberir aðilar byggja á.
 8. Kannana á upplýsingakerfum lífeyrissjóðs, meðal annars með tilliti til rekstraröryggis og að slík kerfi tryggi að hverju sinni séu fyrir hendi fullnægjandi og heildstæðar innri fjárhags-, rekstrar- og eftirlitsupplýsingar og ytri upplýsingar sem hafa þýðingu við ákvarðanatöku.
 9. Kannana á öðrum mikilvægum eftirlitsþáttum, skv. leiðbeiningum um innra eftirlit sem fram koma í riti Ríkisendurskoðunar frá desember 1998 um innra eftirlit, ef þurfa þykir. Þetta rit er hluti af samningi þessum sbr. 9. gr.

Ofangreindar endurskoðunaraðgerðir, skv. b-lið, skal vinna sem jafnast yfir árið.

c) *Vinnugögn*: Verksali varðveitir skriflegar niðurstöður framangreindra endurskoðunaraðgerða með skipulögðum hætti. Vinnugögn eru eign verksala.

d) *Skýrslugjöf*: Verksali skal koma skriflega á framfæri við stjórn og framkvæmdastjóra verkkaupa, eða rekstraraðila ef honum er til að dreifa, greinargerðum um niðurstöður innri endurskoðunar, ábendingum um úrbætur á skipulagi og rekstri verkkaupa og veikleika í innra eftirliti. Þetta gerir verksali með því að rita stjórn lífeyrissjóðs bréf sem auðkenna skal sérstaklega með heitinu „Endurskoðunarbréf“ og skal verksali númera bréfin í áframhaldandi númeraröð.

Verksali skal rita endurskoðunarbréf að lágmarki einu sinni á ári þar sem gerð er grein fyrir meginniðurstöðum aðgerða á sviði innri endurskoðunar og hvort ábendingum um úrbætur hefur verið hrundið í framkvæmd. Hafir verksali mikilvægar ábendingar um úrbætur á skipulagi og rekstri verkkaupa og veikleika í innra eftirliti, skal þeim þó komið á framfæri við stjórn lífeyrissjóðs, eða eftir atvikum rekstraraðila, án tafar.

4. gr.

Aukaverk

Verksala er heimilt að veita verkkaupa aðstoð, ráðgjöf og leiðbeiningar umfram það sem kveðið er á um í samningi þessum. Skilyrði slíkrar aðstoðar er að verkkaupi fari þess skriflega á leit við verksala að hann sinni slíkum aukaverkum og skuldbindi sig berum orðum til greiðslu þeirra. Í skriflegri beiðni um aukaverk ber verkkaupa að tiltaka skýrlega að um aukaverk sé að ræða og tilgreina nákvæmlega hvaða aukaverka er óskað að verksali sinni.

Verk sem verkkaupi óskar eftir að verksali sinni án þess að viðhafa framangreinda málsmeðferð um aukaverk, teljast verk samkvæmt samningi þessum.

5. gr.

Starfsaðstaða verksala

Verkkaupi skal láta verksala í té nauðsynlega starfsaðstöðu til að hann geti sinnt verki sínu samkvæmt þessum samningi. Með nauðsynlegri starfsaðstöðu er t. d. átt við vinnuástöðu, aðgang að starfsfólki verkkaupa til upplýsingaöflunar auk annars sem nauðsynlegt má telja til að innri endurskoðun samkvæmt samningi þessum geti farið fram.

Árlegt endurgjald skv. 6. gr. byggir á því að starfsmenn verkkaupa láti verksala í té allar þær upplýsingar sem hann telur sig þurfa við störf sín.

6. gr.

Endurgjald fyrir verk samkvæmt samningnum og aukaverk

Árlegt endurgjald fyrir innri endurskoðun samkvæmt samningnum skal vera ----- kr. Auk þess greiðast ----- kr. eftir 12 mánuði frá undirritum samningsins vegna vinnu við skjalfestingu og skipulagningu innri endurskoðunar skv. a-lið 3. gr., enda hafi það verk verið unnið innan þess tíma. Að öðrum kosti er greitt fyrir þá vinnu þegar henni hefur verið lokið.

Ofangreint endurgjald er í samræmi við 3. mgr. 6. gr. laga nr. 86/1997 um Ríkisendurskoðun. Verð fyrir hvern tíma er kr. ---- Sama verð gildir um aukaverk skv. 1. mgr. 4. gr. samningsins.

Endurgjald skv. 1. og einingarverð skv. 2. mgr. skal breytast árlega, í fyrsta sinn 1. janúar 2001, í samræmi við breytingar á launavísitölu og neysluverðsvísitölu frá 1. janúar 2000. Launavísitalan skal vega 2/3 og neysluverðsvísitalan 1/3 við útreikning á breytingunni. Grunnvísitala launavísitölu og neysluverðsvísitölu til verðtryggingar skal miðast við 1. janúar 2000.

Árlegt endurgjald miðast við að ekki verði verulegar breytingar á umsvifum verkkaupa eða kostnaði verksala við verkið. Komi til framangreinds eða að starfsemi verkkaupa breytist verulega að á þann hátt sem mikil áhrif hefur á störf að innri endurskoðun, getur verksali óskað eftir því við verkkaupa að endurskoðun fari fram á endurgjaldi skv. 1. og 2. mgr. 6. gr. samningsins.

7. gr.

Greiðslur í samræmi við framvindu verksins

Greiðsluskylda fyrir verk samkvæmt samningi þessum hvílir á verkkaupa. Reikninga fyrir verk samkvæmt samningi þessum skal verksali gera í samræmi við framvindu verksins. Reikninga skal sundurliða nákvæmlega þannig að fram komi hvaða verkþátt skv. 3. gr. er unnið við hverju sinni. Reikninga skal senda til verkkaupa. Auk árlegs endurgjalds skal verkkaupi greiða verksala sérstaklega fyrir allan útlagðan kostnað. Verksali skal fá samþykki verkkaupa fyrir greiðslu þessa kostnaðar, áður en til hans er stofnað.

8. gr.

Skilyrði um upplýsingaskyldu og óhæði

Þeir starfsmenn verksala sem vinna við endurskoðun lífeyrissjóðs skulu á samningstímanum og allt að einu ári eftir að hann rennur út tryggja óhæði sitt í starfi í samræmi við ákvæði laga nr. 18/1997 um endurskoðendur. Komi upp ágreiningur má bera hann undir endurskoðendaráð, sbr. V. kafla laga nr. 18/1997.

**9. gr.
Varnarþing o. fl.**

Rísi mál út af samningi þessum skal það rekið fyrir Héraðsdómi Reykjavíkur. Verksamningur þessi er gerður í tveimur samhljóða eintökum, einu fyrir hvorn aðila samningsins, og skal hvort eintak um sig teljast fullgilt frumrit samningsins, ásamt riti Ríkisendurskoðunar um innra eftirlit frá desember 1998.

Verksamningur þessi er 5 bls. Til staðfestu undirrita aðilar samning þennan í viðurvist tveggja vitundarvotta. Auk þess rita aðilar upphafsstafi sína neðst í hægra horn hvarrar blaðsíðu samningsins.

Reykjavík, _____ 1999.

F. h. Lífeyrissjóðs

F. h. Ríkisendurskoðunar

Vottar að rétttri dagsetningu, undirskrift og fjárræði aðila:

8. Tengsl við ytri endurskoðun

Áliti innri endurskoðunar er fyrst og síðast beint til stjórnenda viðkomandi starfsemi. Að þessu leyti er grundvallarmunur á stöðu starfsmanna við innri endurskoðun og ytri endurskoðun. Meginhlutverk ytri endurskoðunar felst í að endurskoða reikningsskil og aðrar fjárhagsupplýsingar og láta í ljós álit á þeim. Álit þeirra hefur mesta þýðingu fyrir þá, sem ekki hafa aðgang að innri upplýsingum um viðkomandi starfsemi, svo sem hluthafa, lánadrottna og stjórnvöld.

Innri endurskoðun	Ytri endurskoðun
Verkefni: Aðstoða stjórnendur við að ná markmiðum sínum á skilvirkan og hagkvæman hátt.	Verkefni: Meta hvort ársreikningur gefi glögga mynd af afkomu, efnahag og fjárstreymi.
Áliti beint til stjórnenda.	Áliti beint til þriðja aðila.
Innri endurskoðun vinnur að því að bæta rekstrarárangur.	Endurskoðun vinnur að því að votta ársreikning til að draga úr áhættu þriðja aðila.

Þrátt fyrir þann mun, sem er á eðli innri endurskoðunar og ytri endurskoðunar, er að sjálfsögðu margar þær endurskoðunaraðferðir, eins eða svipaðar. Því getur t.d. ytri endurskoðun oft nýtt sér tiltekna vinnu eða athuganir innri endurskoðunar á fjárhagslegum upplýsingum og þannig dregið úr tvíverknaði. Hún getur þó aldrei eðli málsins samkvæmt komið í staðinn fyrir ytri endurskoðun. Jafnframt skal tekið fram að ytri endurskoðun er ábyrg fyrir áritun sinni á ársreikninginn.

8.1 Hagnýting ytri endurskoðunar á vinnu innri endurskoðunar

Ytri endurskoðun leggur oft mat á vinnu innri endurskoðuna í því skyni að hagnýta sér vinnu hennar. Til fróðleiks verða hér talin upp helstu atriði sem ytri endurskoðun gæti haft áhuga á að skoða þegar slíkt mat er gert.

Stjórnskipuleg staða

Allar takmarkanir eða hömlur, sem stjórnendur setja á starf innri endurskoðunar, þurfa að vera vel rökstuddar. Þeim sem starfa við innri endurskoðun á að vera heimilt að eiga óheft samskipti við þá, sem starfa að ytri endurskoðun.

Umfang verksviðs

Eðli og umfang þess verksviðs, sem stjórnendur hafa falið innri endurskoðuninni að starfa við skiptir máli og hvort stjórnendur hafi tekið til athugunar og farið eftir ábendingum innri endurskoðunar.

Fagleg hæfni

Hvort innri endurskoðun er unnin af faglega hæfu starfsfólki, sem fengið hefur nægilega þjálfun. Vera kann að skoðuð sé sú stefna, sem stofnun eða fyrirtæki hefur við ráðningu og þjálfun starfsfólks við innri endurskoðun, reynsla þeirra og menntun.

Fagleg samvirkusemi

Athugun á því hvort viðeigandi áætlanagerð, verkstjórn, eftirlit og skjölun hafi verið viðhöfð fyrir innri endurskoðunar-verkefni. Dæmi um faglega samvirkusemi er notkun viðeigandi endurskoðunarleiðbeininga, endurskoðunar-áætlanir og vinnugögn.

8.2 Samræming aðgerða

Samskipti við ytri endurskoðun eru venjulega árangursríkari ef fundir eru haldnir með reglulegu millibili. Ytri endurskoðun á að fá afhentar skýrslur innri endurskoðunar auk þess að vera upplýst um gang mikilvægra mála, sem kunna að hafa áhrif á vinnu hennar. Á móti kemur að æskilegt er að ytri endurskoðun upplýsi innri endurskoðun um öll mikilvæg mál, sem kunna að hafa áhrif á vinnu innri endurskoðunarinnar.

Helstu heimildir

New Directions for Internal Audit

A guide for Public Sector Managers

The Australian National Audit Office 1998

Internal Auditing: A Guide for the New Auditor

David Galloway

The Institute of Internal Auditors, 1995

Internal Auditing

Standards and Practices

Dale L. Flesher

The Institute of Internal Auditors, 1996

Internal Auditing

Principles and Techniques 2.ed.

Ratliff, Wallace, Summers, McFarland & Loabbecke

The Institute of Internal Auditors, 1996