



# ÞRIGGJA ÞREPA LÍKAN ALÞJÓÐASAMTAKA INNRI ENDURSKOÐENDA (IIA)

---

Uppfærsla á þriggja þrepa eftirlitslíkaninu

# Efnisyfirlit

---

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kynning.....                                                                                | 1  |
| Meginreglur þriggja þrepa líkansins .....                                                   | 2  |
| 1. meginregla: Stjórnarhættir .....                                                         | 2  |
| 2. meginregla: Hlutverk stjórnar .....                                                      | 2  |
| 3. meginregla: Stjórnendur og hlutverk fyrsta og annars þreps .....                         | 3  |
| 4. meginregla: Hlutverk á þriðja þrepi .....                                                | 3  |
| 5. meginregla: Óhæði á þriðja þrepi .....                                                   | 3  |
| 6. meginregla: Sköpun og verndun verðmæta .....                                             | 3  |
| Lykilhlutverk þriggja þrepa líkansins .....                                                 | 5  |
| Stjórn .....                                                                                | 5  |
| Stjórnendur .....                                                                           | 5  |
| Innri endurskoðun .....                                                                     | 6  |
| Ytri staðfestingaraðilar .....                                                              | 6  |
| Tengsl milli kjarnahlutverka.....                                                           | 7  |
| Tengsl milli stjórnar og stjórnenda (hlutverk bæði á fyrsta og öðru þrepi) .....            | 7  |
| Tengsl milli stjórnenda (hlutverk bæði á fyrsta og öðru þrepi) og innri endurskoðunar ..... | 7  |
| Tengsl milli innri endurskoðunar og stjórnar .....                                          | 8  |
| Varðandi öll hlutverk .....                                                                 | 8  |
| Beiting líkansins .....                                                                     | 9  |
| Skipulag, hlutverk og ábyrgð .....                                                          | 9  |
| Eftirlit og staðfesting.....                                                                | 10 |
| Samhæfing og samræming .....                                                                | 10 |

# KYNNING

**Fyrirtæki eru mannanna verk, starfrækt** í sífellt samtengdari heimi þar sem óvissa, flækjustig og sveiflur aukast stöðugt. Í mörgum tilfellum bera þau ábyrgð gagnvart mörgum hagsmunaaðilum sem eiga ólíkra, breytilegra og stundum andstæðra hagsmuna að gæta. Hagsmunaaðilar fela stjórn viðkomandi fyrirtækis umsjón og eftirlit með starfsemi þess, sem aftur úthlutar aðföngum og ákvörðunarvaldi til stjórnenda til að gera þeim kleift að ráðast í viðeigandi aðgerðir, þ.m.t. áhættustjórnun.

Af m.a. þessum ástæðum þarfnast fyrirtæki skilvirks stjórnskipulags og ferla til að ná markmiðum sínum og um leið stuðla að góðum stjórnarháttum og virkri áhættustjórnun. Í ljósi þess að stjórn fær skýrslur frá stjórnendum varðandi aðgerðir, árangur og spár, treysta bæði stjórn og stjórnendur á óháða og hlutlæga staðfestingu og ráðgjöf frá innri endurskoðun um alla þætti starfseminnar og að innri endurskoðun stuðli að og auðveldi nýsköpun og umbætur. Stjórn ber endanlega ábyrgð á stjórnarháttum, en þeir mótast af aðgerðum og störfum stjórnar, stjórnenda og innri endurskoðunar.

Þriggja þrepa líkanið auðveldar fyrirtækjum að finna út hvers konar stjórnskipulag og ferlar stuðla best að því að ná settum markmiðum sínum og styðja við góða stjórnarhætti og áhættustjórnun. Líkanið getur átt við öll fyrirtæki og hámarka má nytsemi þess með því að:

- nýta nálgun sem grundvallast á meginreglum og aðlaga líkanið að markmiðum viðkomandi fyrirtækis og aðstæðum hverju sinni,
- leggja áherslu á þátt áhættustjórnunar við að ná markmiðum og skapa verðmæti, sem og þá þætti er varða „varnir“ og verndun verðmæta,
- öðlast skilning á þeim hlutverkum og skyldum sem lýst er í líkaninu og tengslum þeirra,
- gera ráðstafanir til að tryggja að aðgerðir og markmið samræmist veigamestu hagsmunum hagsmunaaðila.

## Lykilhugtök

**Fyrirtæki** – Skipulögð heild aðgerða, aðfanga og fólks sem vinnur að sameiginlegum markmiðum.

**Hagsmunaaðilar** – Hópar og einstaklingar með hagsmuni sem fyrirtækið þjónar eða hefur áhrif á.

**Stjórn** – Einstaklingar sem bera ábyrgð gagnvart hagsmunaaðilum m.t.t. árangurs fyrirtækisins.

**Stjórnendur** – Einstaklingar, teymi og stuðningsaðilar sem falið er að veita viðskiptavinum fyrirtækisins vörur og/eða þjónustu.

**Innri endurskoðun** – Einstaklingar sem eru óháðir stjórnendum og veita staðfestingu á og innsýn í hvort stjórnarhættir og áhættustjórnun (þ.m.t. innra eftirlit) séu fullnægjandi og árangursrík.

**Þriggja þrepa líkanið** – Líkanið sem áður var nefnt þriggja þrepa eftirlitslíkanið.

**Innra eftirlit** – Ferli sem eru hönnuð til að veita hæfilega vissu um að markmiðum sé náð.

# MEGINREGLUR ÞRIGGJA ÞREPA LÍKANSINS

## 1. meginregla: Stjórnarhættir

**Stjórnarhættir fyrirtækis** krefjast viðeigandi skipulags og ferla sem eiga að stuðla að:

- **ábyrgðarskyldu stjórnar** á eftirliti gagnvart hagsmunaaðilum sem rækt skal af heilindum, forystu og gagnsæi,
- **aðgerðum** (þ.m.t. áhættustjórnun) stjórnenda til að ná markmiðum fyrirtækisins með áhættumiðaðri ákvarðanatöku og nýtingu aðfanga,
- **staðfestingu og ráðgjöf** frá óháðri innri endurskoðunardeild sem með ítarlegum úttektum og uppbyggilegum samskiptum veitir skýrar og áreiðanlegar upplýsingar um starfsemina með staðfestingu og stuðlar þar með að og auðveldar stöðugar umbætur.

### Lykilhugtök

**Áhættumiðuð ákvarðanatöku** – Skipulagt ferli sem felur í sér greiningu, skipulagningu, aðgerðir, vöktun og rýni, og þar sem tekið er mið af mögulegum áhrifum óvissu á sett markmið.

**Staðfesting** – Óháð staðfesting og víska.

## 2. meginregla: Hlutverk stjórnar

Stjórn tryggir:

- að viðeigandi stjórnskipulag og ferlar sem stuðla að árangursríkum stjórnarháttum séu til staðar,
- að markmið og aðgerðir fyrirtækisins samræmist veigamestu hagsmunum hagsmunaaðila.

Stjórn:

- felur stjórnendum ábyrgð og aðföng svo að þeir megi ná markmiðum fyrirtækisins og geti um leið tryggt að farið sé að lögum, reglugerðum, fyrirmælum eftirlitsstofnana og siðferðilegum viðmiðum,
- kemur á fót og hefur umsjón með óháðri, hlutlægrri og hæftri innri endurskoðunardeild til að veita skýrar og öruggar upplýsingar um ferli sem miða að því að ná settum markmiðum.

### 3. meginregla: Stjórnendur og hlutverk fyrsta og annars þreps

Ábyrgð stjórnenda á að ná markmiðum fyrirtækis felur í sér hlutverk bæði á fyrsta og öðru þrepi.<sup>1</sup> *Hlutverk á fyrsta þrepi* tengjast helst afhendingu vara og/eða þjónustu til viðskiptavina fyrirtækisins, þ.m.t. starfsemi stoðeilda.<sup>2</sup> *Hlutverk á öðru þrepi* eru aðstoð við áhættustjórnun.

Hlutverk á fyrsta og öðru þrepi kunna að vera annaðhvort samvinnuð eða aðskilin. Sum hlutverk á öðru þrepi má fela sérfræðingum sem veita sérfræðiráðgjöf, stuðning og vöktun og mótvægi við þá sem sinna hlutverkum á fyrsta þrepi. Hlutverk á öðru þrepi geta beinst að tilteknum markmiðum er varða áhættustjórnun, svo sem fylgni við lög og reglugerðir og hegðun sem samræmist siðferðisviðmiðum, innra eftirliti, upplýsingatækni-öryggi, sjálfbærni og gæðastjórnun. Að öðru leyti geta hlutverk á öðru þrepi náð yfir breiðara ábyrgðarsvið áhættustjórnunar, t.d. heildstæðrar áhættustjórnunar (ERM). Áhættustjórnun er eftir sem áður einnig á fyrsta þrepi og er því á ábyrgð stjórnenda.

### 4. meginregla: Hlutverk á þriðja þrepi

Innri endurskoðun veitir óháða og hlutlæga staðfestingu og ráðgjöf varðandi það hversu fullnægjandi og árangursríkir stjórnarhættir og áhættustjórnun eru.<sup>3</sup> Því er komið til leiðar með því að beita af skilvirkni kerfisbundnum og skipulögðum ferlum, sérfræðipækkingu og innsýn. Innri endurskoðun gefur skýrslu um niðurstöður sínar til stjórnenda og stjórnar til að stuðla að stöðugum umbótum og auðvelda þær. Við þá skýrslugjöf er hægt að styðjast við staðfestingu frá öðrum innri og ytri aðilum.

### 5. meginregla: Óhæði á þriðja þrepi

Til að innri endurskoðun sé hlutlæg, hafi nægar valdheimildir og sé trúverðug, er nauðsynlegt að hún sé óháð ábyrgð stjórnenda. Þessu er komið til leiðar með því að hún beri ábyrgð gagnvart stjórn, hafi óheftan aðgang að fólki, aðföngum og gögnum sem nauðsynleg eru til að hún geti rækt hlutverk sitt og sé laus við aðstæður sem geta valdið hlutdrægni eða truflað skipulagningu og framkvæmd innri endurskoðunar.

### 6. meginregla: Sköpun og verndun verðmæta

Þegar öll hlutverk vinna saman og þau samræmast veigamestu hagsmunum hagsmunaaðila stuðlar það að sköpun og verndun verðmæta. Samræming aðgerða fæst með samskiptum, samvinnu og samstarfi. Það tryggir áreiðanleika, samræmi og gagnsæi þeirra upplýsinga sem nauðsynlegar eru við áhættumiðaða ákvarðanatöku.

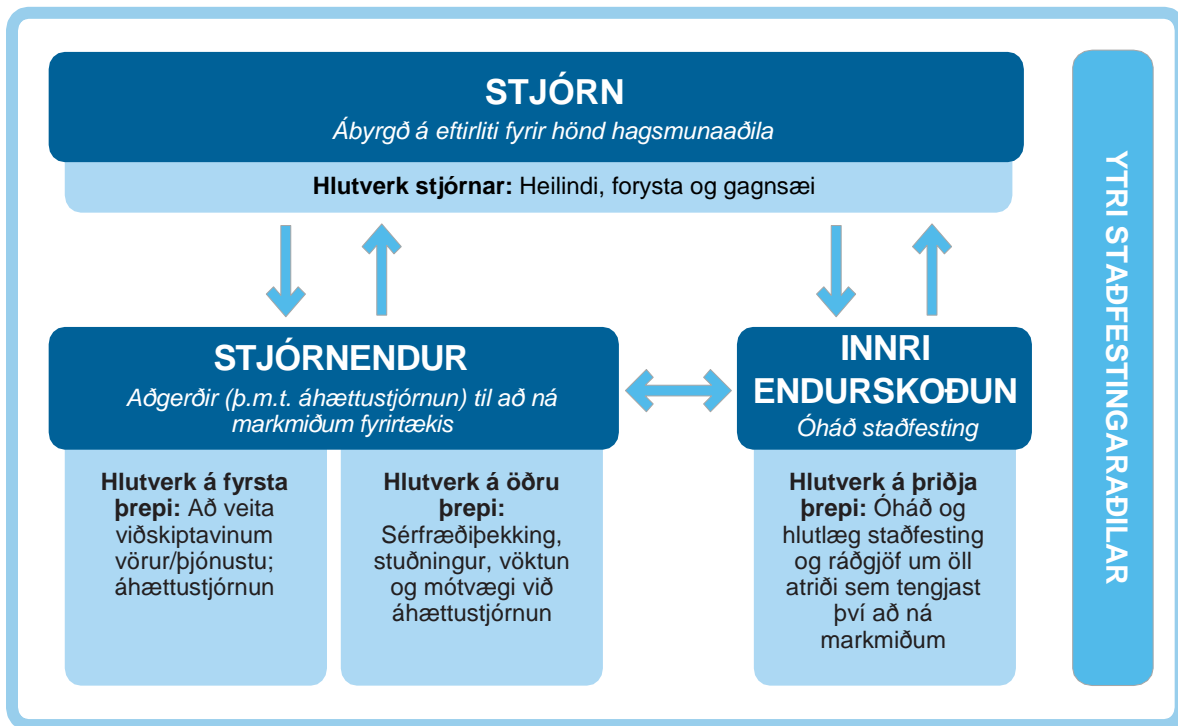
---

1. Orðanotkunin „fyrsta þrep“, „annað þrep“ og „þriðja þrep“ úr upprunalega líkaninu er viðhöfð áfram sökum þess að þau hugtök eru þegar vel þekkt. Þess ber þó að geta að orðið „þrep“ á ekki að tákna skipulagsþætti heldur á hugtakið að greina á milli hlutverka á gagnlegan hátt. Rök standa til þess að hlutverk stjórnar feli einnig í sér „þrep“ en til að forðast misskilning skal tekið fram að ekki er átt við það hér. Númerasetningin (fyrsta, annað, þriðja) tákna ekki að um tiltekna röð aðgerða sé að ræða heldur eru öll hlutverkin framkvæmd samhliða.

2. Sumir telja að stoðeildir (t.d. mannauðsstjórnun, umsýsla og rekstur fasteigna) tilheyri öðru þrepi. Til glöggvunar skal bent á að til *hlutverka á fyrsta þrepi* samkvæmt þriggja þrepa líkaninu teljast bæði aðgerðir sem fela í sér samskipti við viðskiptavini og bakvinnslustarfsemi, og til *hlutverka á öðru þrepi* teljast m.a. þær stuðningsaðgerðir sem beinast að áhættustjórnun.

3. Í sumum fyrirtækjum eru önnur hlutverk skilgreind á þriðja þrepi, t.d. eftirlit, skoðun, rannsókn, mat og úrbætur, sem kunna að vera hlutverk innri endurskoðunar eða aðgerðir sem sinnt er af öðrum aðila.

## Þriggja þrepa líkan Alþjóðasamtaka innri endurskoðenda (IIA)



**Lykilhugtök:**

- ↑ Ábyrgðarskylda, skýrslugjöf
- ↓ Úthlutun verkefna, stjórnun, aðföng, eftirlit
- ↔ Samhæfing, samræming samskipta, samstarf

# LYKILHLUTVERK ÞRIGGJA ÞREPA LÍKANSINS

---

**Fyrirtæki úthluta ábyrgð og skyldum á afar ólíkan hátt.** Engu að síður er eftirfarandi skilgreining á hlutverkum æðstu stjórnenda gagnleg til að skýra meginreglur þriggja þrepa líkansins.

## Stjórn

- ber ábyrgð á eftirliti með fyrirtækinu fyrir hönd hagsmunaaðila,
- á samskipti við hagsmunaaðila til að fylgjast með hagsmunum þeirra og miðlar upplýsingum á gagnsæjan hátt um hvort settum markmiðum sé náð,
- ýtir undir venjur sem stuðla að því að hegðun samræmist siðferðisviðmiðum og ábyrgðarskyldu,
- mótar stjórnskipulag og ferla stjórnarháttá, sem felst m.a. í að skipa undirnefndir eftir þörfum,
- úthlutar stjórnendum ábyrgð og veitir þeim aðföng svo að markmið fyrirtækisins náist,
- ákvarðar áhættuvilja fyrirtækisins og sinnir eftirliti með áhættustjórnun (þ.m.t. innra eftirliti),
- sinnir eftirliti með því að lögum, reglugerðum og siðferðisviðmiðum sé fylgt,
- kemur á fót innri endurskoðunardeild og hefur eftirlit með að hún sé óháð, hlutlæg og hæf.

## Stjórnendur

### *Hlutverk á fyrsta þrepi*

- Að leiða og stjórna aðgerðum (þ.m.t. áhættustjórnun) og nýtingu aðfanga til að ná markmiðum fyrirtækisins.
  - Að halda uppi virkum samskiptum við stjórn og gefa skýrslu um áætlaðar, raunverulegar og væntanlegar niðurstöður sem tengjast markmiðum fyrirtækisins, sem og áhættu.
  - Að innleiða og viðhalda viðeigandi skipulagi og ferlum til að stýra aðgerðum og áhættu (þ.m.t. innra eftirliti).
  - Að tryggja að lögum, reglugerðum og siðferðisviðmiðum sé fylgt.
-

### **Hlutverk á öðru þrepi**

- Að veita virðisaukandi sérfræðiráðgjöf og stuðning og sinna vöktun og veita mótvægi í tengslum við áhættustjórnun, þ.m.t.:
  - þróun, framkvæmd og stöðugar umbætur á aðferðum við að stjórna áhættu (þ.m.t. innra eftirliti), hvort sem það varðar ferli, kerfi eða skipulagsheildina alla,
  - að ná markmiðum áhættustjórnunar, svo sem fylgni við lög og reglugerðir og hegðun sem samræmist siðferðisviðmiðum, innra eftirliti, upplýsingatækniöryggi, sjálfbærni og gæða-stjórnun.
- Að greina og gefa skýrslur um hvort áhættustjórnun (þ.m.t. innra eftirlit) sé fullnægjandi og árangursrík.

### **Innri endurskoðun**

- sinnir fyrst og fremst ábyrgðarskyldu gagnvart stjórn og tryggir að innri endurskoðun sé óháð ábyrgð stjórnenda,
- veitir stjórnendum og stjórn óháða og hlutlæga staðfestingu og ráðgjöf um hvort stjórnarhættir og áhættustjórnun (þ.m.t. innra eftirlit) séu fullnægjandi og árangursrík og styðji með því að fyrirtækið nái markmiðum sínum og stuðlar þar með jafnframt að stöðugum umbótum og auðveldar þær,
- upplýsir stjórn ef óhæði hennar og hlutlægni skerðist og gerir varúðarráðstafanir eins og þörf krefur.

### **Ytri staðfestingaraðilar**

- veita enn frekari fullvissu um að:
  - skilyrði sem eiga að vernda hagsmuni hagsmunaaðila samkvæmt lögum og reglugerðum séu uppfyllt,
  - verða við beiðnum frá stjórnendum og stjórn um að styðja við innri aðila sem veita staðfestingu.



# TENGL MILLI KJARN AHLUTVERKA

---

## Tengsl milli stjórnar og stjórnenda (hlutverk bæði á fyrsta og öðru þrepi)

**Stjórn ákvarðar venjulega stefnu** fyrirtækisins með því að skilgreina framtíðarsýn, hlutverk, gildi og áhættuvilja þess. Hún felur síðan stjórnendum ábyrgð á því að ná markmiðum fyrirtækisins og veitir þau aðföng sem nauðsynleg eru. Stjórn fær skýrslur frá stjórnendum varðandi áætlaðan, raunverulegan og væntan árangur, sem og skýrslur um áhættu og áhættustjórnun.

### Lykilhugtök

**Forstjóri** – Hæst setti einstaklingurinn innan fyrirtækisins sem ber ábyrgð á daglegri starfsemi þess.

Innan fyrirtækja er mismunandi að hve miklu leyti hlutverk stjórnar og stjórnenda skarast og að hve miklu leyti þau eru aðskilin. Stjórn getur haft meira eða minna beina aðkomu að stefnumótun og rekstrarlegum þáttum. Ýmist stjórn eða stjórnendur geta tekið frumkvæðið þegar kemur að stefnumótun en þessir aðilar geta einnig unnið þessa þætti í sameiningu. Í tilteknum lögsagnarumdæmum getur forstjórinn verið meðlimur stjórnar og jafnvel formaður hennar. Í öllum tilfellum eru virk samskipti milli stjórnenda og stjórnar nauðsynleg. Forstjórinn er yfirleitt miðpunktur þessara samskipta en aðrir háttsettir stjórnendur geta einnig átt í reglulegum samskiptum við stjórn. Sum fyrirtæki vilja að stjórnendur á öðru þrepi, eins og framkvæmdastjóri áhættustýringar og regluvörður, hafi bein samskipti við stjórn og hugsanlega er það krafa eftirlitsaðila. Það er í fullu samræmi við meginreglur þriggja þrepa líkansins.

## Tengsl milli stjórnenda (hlutverk bæði á fyrsta og öðru þrepi) og innri endurskoðunar

Það að innri endurskoðun sé óháð stjórnendum tryggir að hún sé laus við hindranir og hlutdrægni við áætlanagerð og framkvæmd innri endurskoðunarþjónustu, og til þess þarf hún óheftan aðgang að því fólki, aðföngum og upplýsingum sem hún þarfnast. Hún er ábyrg gagnvart stjórn. Óháði felur hins vegar ekki í sér einangrun. Þörf er á reglulegum samskiptum milli innri endurskoðunar og stjórnenda til að tryggja að störf innri endurskoðunar séu gagnleg og í samræmi við þarfir fyrirtækisins m.t.t. til stefnu þess og starfsemi. Í gegnum störf sín byggir innri endurskoðun upp þekkingu sína og skilning á fyrirtækinu, sem styður við þá staðfestingarvinnu og ráðgjöf sem hún veitir sem traustur ráðgjafi og samstarfsaðili við stefnumótun. Þörf er á samstarfi og samskiptum milli innri endurskoðunar og stjórnenda á bæði fyrsta og öðru þrepi til að forðast ónauðsynlegar tvítekningar, skörun eða gloppur.

## Tengsl milli innri endurskoðunar og stjórnar

Innri endurskoðun ber ábyrgð gagnvart stjórn og er stundum lýst sem „augum hennar og eyrum“. Stjórn ber ábyrgð á eftirliti með innri endurskoðun, sem felur í sér: að tryggja að komið sé á fót óháðri innri endurskoðunar-einingu, þ.m.t. að ráða yfirmann innri endurskoðunar og leysa hann frá störfum, vera helsta boðleið fyrir yfirmann innri endurskoðunar,<sup>4</sup> að samþykkja endurskoðunaráætlun og veita aðföng til koma henni í framkvæmd, taka við og fara yfir skýrslur frá yfirmanni innri endurskoðunar og tryggja óheftan aðgang yfirmanns innri endurskoðunar að stjórn, þ.m.t. með lokuðum fundum án þátttöku stjórnenda.

### Lykilhugtök

**Yfirmaður innri endurskoðunar – Æðsti einstaklingur innan fyrirtækisins sem ber ábyrgð á stjórnun innri endurskoðunardeildar, oft með starfstílinn forstöðumaður innri endurskoðunar eða annan svipaðan titil.**

## Varðandi öll hlutverk

Stjórn, stjórnendur og innri endurskoðun sinna ólíkum skyldum en öll hlutverk þurfa að samræmast markmiðum fyrirtækisins. Grundvöllur þess að aðilar vinni sem best saman felst í reglulegri og árangursríkri samhæfingu, samstarfi og samskiptum.

---

4. Í stjórnsýslulegum tilgangi getur yfirmaður innri endurskoðunar einnig veitt viðkomandi háttsettum stjórnendum upplýsingar.

# BEITING LÍKANSINS

---

## Skipulag, hlutverk og ábyrgð

**Þriggja þrepa líkanið er árangursríkast** þegar það er lagað að markmiðum og aðstæðum fyrirtækisins. Stjórnskipulag fyrirtækis og úthlutun hlutverka er meðal þess sem stjórnendur og stjórn ákveða. Stjórn getur skipað undirnefndir til að viðhafa aukið eftirlit með tilteknum þáttum á ábyrgðarsviði sínu, t.d. varðandi endurskoðun, áhættu, fjármál, áætlanagerð og starfskjör. Eftir því sem fyrirtæki verða stærri og flóknari er líklegt að skipulag þeirra verði bæði meira deilda- og stigskipt og sérhæfðara en ella.

Sumar deildir, teymi og jafnvel einstaklingar geta haft skyldum að gegna sem fela í sér hlutverk á bæði fyrsta og öðru þrepi. Aftur á móti getur stjórnunar- og eftirlitshlutverkum á öðru þrepi verið hagað á tiltekinn hátt til að tryggja ákveðið óhæði frá hlutverkum á fyrsta þrepi — og jafnvel frá æðstu stjórnendum — með því að koma á fyrsta stigs ábyrgðarskyldu og boðleiðum til stjórnar. Með þriggja þrepa líkaninu er mögulegt að hafa eins margar boðleiðir milli stjórnenda og stjórnar og nauðsyn krefur. Um sum fyrirtæki, einkum eftirlitsskyldar fjármálastofnanir, gilda lagaákvæði þess efnis að slíkt fyrirkomulag skuli vera til staðar til að tryggja nægilegt óhæði. Jafnvel við slíkar aðstæður bera stjórnendur sem gegna hlutverkum á fyrsta þrepi ábyrgð á áhættustjórnun.

Hlutverk á öðru þrepi kunna að fela í sér vöktun, ráðgjöf, leiðsögn, prófun, greiningu og skýrslugjöf um atriði er tengjast áhættustjórnun. Að því leyti sem þeir sem gegna hlutverkum á öðru þrepi eiga að veita þeim sem gegna hlutverkum á fyrsta þrepi stuðning og vera mótvægi við þá, og vera jafnframt óaðskiljanlegur hluti af ákvörðunum og aðgerðum stjórnenda, eru þessi hlutverk hluti af skyldum stjórnenda og þar með aldrei fyllilega óháð stjórnun, hvað sem boðleiðum og ábyrgðarskyldum líður.

Mikilvægt einkenni hlutverka á þriðja þrepi er að þau eru óháð stjórnendum. Í meginreglum þriggja þrepa líkansins er lýst hversu mikilvægt óhæði innri endurskoðunar er og hvers eðlis það er, að innri endurskoðun skuli aðskilin frá öðrum deildum og þannig sé hægt að nýta sérstakt gildi staðfestingar hennar og ráðgjafar. Óhæði innri endurskoðunar er tryggt með því að hún taki ekki ákvarðanir eða ráðist í aðgerðir sem eru hluti af skyldum stjórnenda (þ.m.t. áhættustjórnun) og veiti ekki staðfestingu varðandi aðgerðir sem innri endurskoðun ber sjálf ábyrgð á eða hefur nýlega borið ábyrgð á. Í sumum fyrirtækjum er yfirmaður innri endurskoðunar t.d. beðinn um að takast á hendur aukalegar skyldur og taka ákvarðanir um aðgerðir sem tengjast hæfni hans, t.d. varðandi það hvort tilteknir þættir samræmist lögum eða varðandi heildstæða áhættustjórnun fyrirtækisins (ERM). Við slíkar aðstæður er innri endurskoðun ekki lengur óháð þessum aðgerðum eða niðurstöðum þeirra, og því er nauðsynlegt að hæfur þriðji aðili veiti slíka ráðgjöf þegar stjórn óskar eftir óháðri og hlutlægri staðfestingu og ráðgjöf varðandi þessa þætti.

## Eftirlit og staðfesting

Stjórn reiðir sig á skýrslur frá stjórnendum (þ.m.t. þeim sem gegna hlutverkum á fyrsta og öðru þrepi), innri endurskoðun og öðrum til að sinna eftirliti og ná markmiðum sínum, í samræmi við skyldur sínar gagnvart hagsmunaaðilum. Stjórnendur veita mikilvæga staðfestingu (einnig nefnd fullvissa) um áætlaðan og raunverulegan árangur og niðurstöður spálíkana, um áhættu og áhættustjórnun með því að nýta bæði sérþekkingu og reynslu. Aðilar sem gegna hlutverkum á öðru þrepi veita viðbótarstaðfestingu varðandi áhættutengd atriði. Sökum þess að innri endurskoðun er óháð stjórnendum felur sú staðfesting sem hún veitir í sér mestu mögulegu hlutlægni og vissu umfram það sem þeir sem gegna hlutverkum á fyrsta og öðru þrepi geta veitt stjórn, hvað sem boðleiðum líður. Frekari staðfestingu má einnig fá frá utanaðkomandi aðilum.

## Samhæfing og samræming

Árangursríkir stjórnarhættir útheimta að ábyrgð sé úthlutað á viðeigandi hátt og aðgerðum sé fylgt eftir að fullu með samvinnu, samstarfi og samskiptum. Stjórn leitar staðfestingar frá innri endurskoðun á því að fyrirkomulag stjórnarhátta og ferla sé viðeigandi og virki eins og til er ætlast.

## Um Alþjóðasamtök innri endurskoðenda

Alþjóðasamtök innri endurskoðenda (IIA) eru helsti stuðningsaðili innri endurskoðenda, fræðslustofnun og útgefandi staðla og veita leiðsögn og vottun innan starfsgreinarinnar. Samtökin voru stofnuð 1941 og sinna í dag yfir 200.000 meðlimum frá meira en 170 löndum og landsvæðum. Höfuðstöðvar samtakanna á heimsvísu eru í Lake Mary í Flórída í BNA. Frekari upplýsingar er að finna á slóðinni [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Fyrirvari

Alþjóðasamtök innri endurskoðenda birta þetta skjal í þeim tilgangi að veita upplýsingar og fróðleik. Tilgangurinn með þessu efni er ekki að veita endanleg svör við tilteknum aðstæðum og skal efnið eingöngu skoðast sem leiðbeinandi efni. Alþjóðasamtök innri endurskoðenda mæla með því að leitað sé óháðrar sérfræðiráðgjafar varðandi þær aðstæður sem um ræðir hverju sinni. Alþjóðasamtök innri endurskoðenda bera enga ábyrgð á því ef einhver setur allt traust sitt á þennan texta.

## Höfundarréttur

Höfundarréttur © 2020 Alþjóðasamtök innri endurskoðenda. Allur réttur áskilinn. Hafið samband við [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org) til að fá leyfi fyrir afritun.

Júlí 2020



*Global*

### Höfuðstöðvar á heimsvísu:

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 149  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Sími: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)