



# Áhættustýring, árangursstjórnun og innra eftirlit

Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar  
2. nóvember 2015

# Innra eftirlit



- Hvað er innra eftirlit ?
- Tilgangur innra eftirlits er að lágmarka þá áhættu sem ógnað getur árangri fyrirtækis/skipulagsheildarinnar og þá um leið stuðla að því að markmiðum sé náð.
- Öflugt innra eftirlit getur betur tryggt að stofnun nái skammtíma og langtíma markmiðum.
  - Tryggt betur gæði fjárhags upplýsing og stjórnunarskýrsla.



# Innra eftirlit

- Þegar fjallað er um uppbyggingu á innra eftirliti er verið að vísa í ferli sem miðar að því að ná settum markmiðum.
- Markviss uppbygging þessa ferlis er grundvöllur að öruggri og traustri starfsemi.
- Hafa verður í huga að það er ekki eingöngu bundið við veklagsreglur, handbækur og eyllublöð heldur byggist á aðgerðum starfsmanna á öllum stigum skiplagsheildarinnar.
  - Stjórn, stjórnendur og starfsmenn



# Innra eftirlit

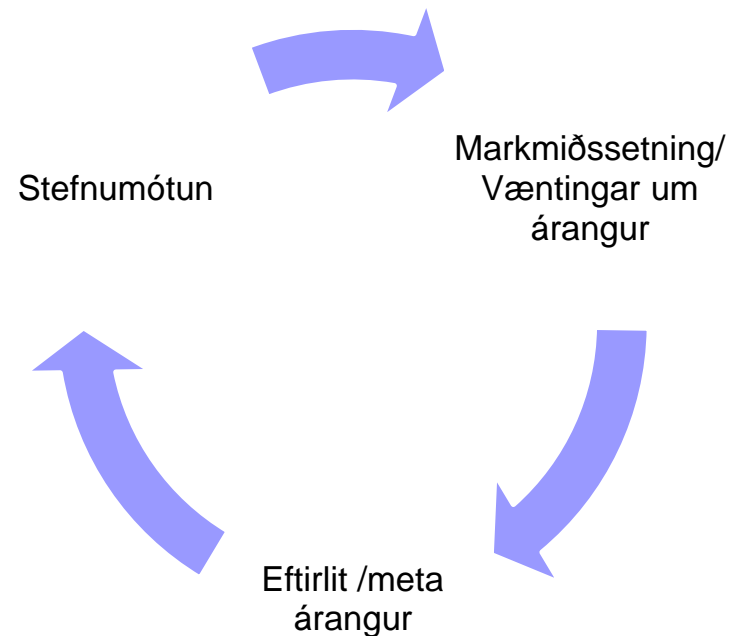
- Hvers konar innra eftirlitskerfi erum við að horfa á?
- Heildstætt innra eftirlitskerfi sem tekur bæði tillit til;
  - **Stjórnunarlegs** innra eftirlits.
  - **Fjárhagslegs** innra eftirlits.
- Auk þess sem innra eftirlitskerfið er tengt **áhættustjórnun** félagsins/stofnunarinnar/ sveitarfélagsins.
  - Eftirlitsaðgerðir taka þannig mið af greiningu og mati á áhættuþáttum viðkomandi starfseiningu og þeirri stefnu sem fylgt er við áhættustjórnun.



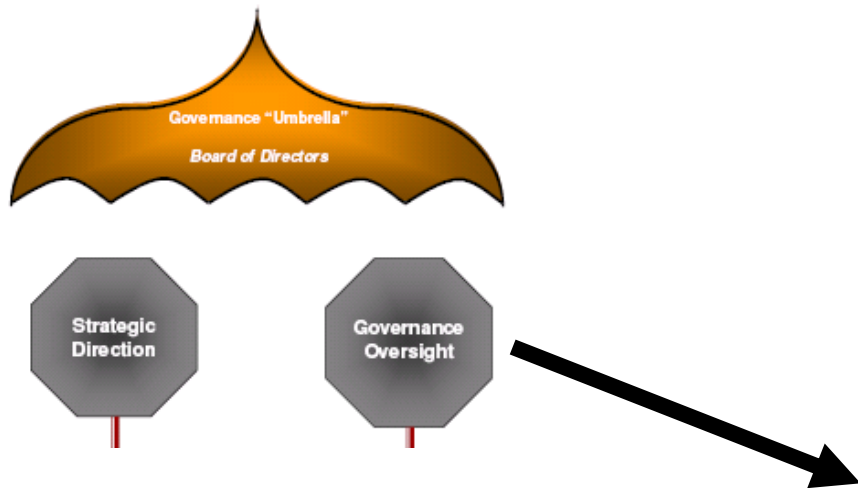
# Ábyrgðs stjórnar - stjórnarhættir

Hlutverk og ábyrgð stjórna:

1. **Stefnumörkun** og markmiðssetning
2. **Eftirlit** - stjórn félags ber ábyrgð á að koma á virku kerfi innra eftirlits.
  - Í því felst m.a. að fyrirkomulag innra eftirlits sé formlegt, skjalfest og að virkni þess sé reglubundið sannreynd.

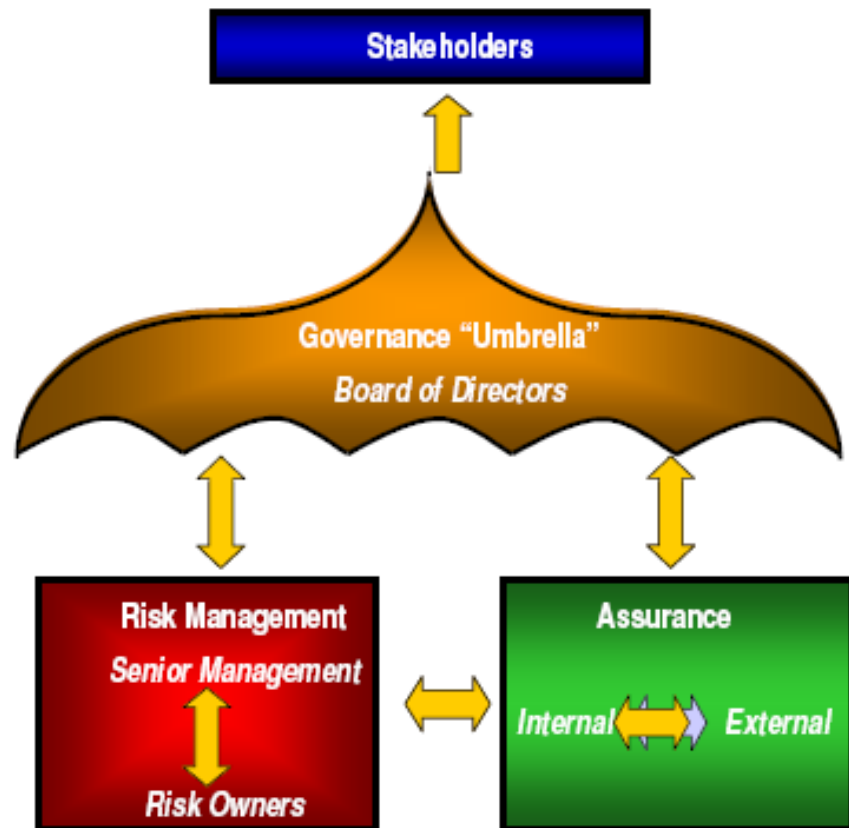


# Stjórnarhættir



## Governance Oversight

Eftirlitshlutverk - tæki til að sinna eftirlit



Heimil

Heimild: Internal Auditing: Assurance and Consulting Services, 2007

# Stjórnarhættir

Tæki sem stjórn hefur til að sinna eftirliti:

- **Fullvissa/staðfesting** um stöðu fyrirtækisins (Assurance)
  - Hlutlaust matsferli sem gefur stjórn vissu um virkni innra eftirlits og áhættustýringu
  - Aðilar sem ekki eru hluti af daglegum rekstri félagsins
    - Innri endurskoðun
    - Ytri endurskoðun
- **Áhættustjórnun** (Risk Management)
  - Stjórnendur bera ábyrgð á innleiðingu og uppbyggingu áhættustýringar
  - Gera þarf kröfu um öfluga áhættustýringu innan fyrirtækis
    - Gera kröfur um mælingu á framgangi lykilmarkmiða.
    - Áhættumat og innleiðing eftirlitsaðgerða.



# Stefnumótun og árangursstjórnun

- Tengja þarf stefnumótun kjörinna fulltrúa inn í starfsemi borgarinnar
- Miðlæga yfirsýn yfir stefnur
- Efla þarf árangurstjórnun

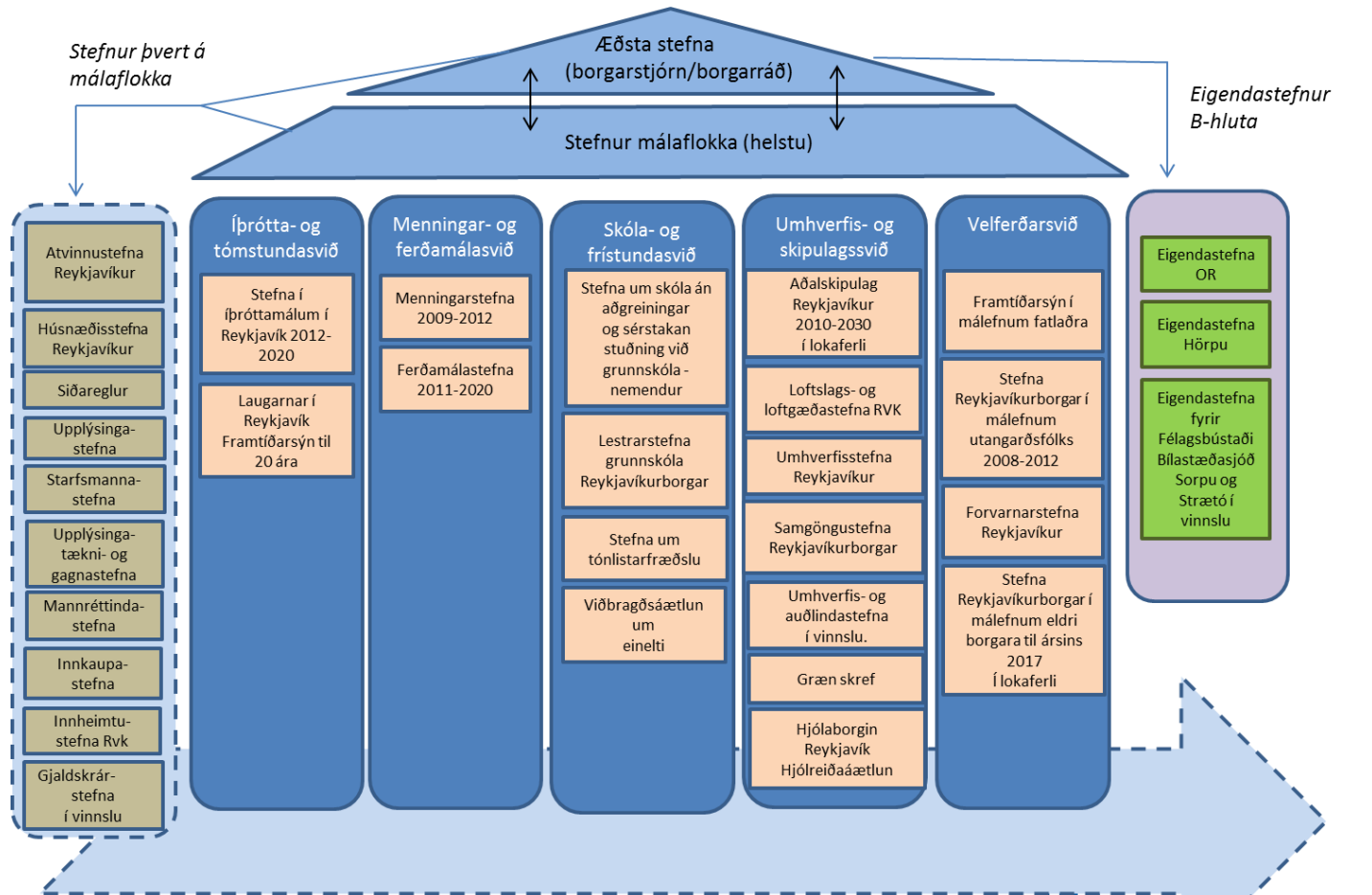
*Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar 2013*



Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun



# Yfirlit yfir stefnur



*Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar 2013*



Reykjavíkurborg  
Innríkendurskoðun

# Stefnumótun - árangursstjórnun

Þegar fyrir liggur samþykkt stefna er mikilvægt að miðla henni um alla skipulagsheildina og tengja m.a. við fjárhagsáætlunargerðina.

Meginstefna þarf að ná niður til allra starfseininga, allt til smæstu eininga.

Öll markmið þurfa að tengjast meginstefnu á einhvern hátt og henni þarf að fylgja eftir og meta árangurinn af henni.



# Árangursstjórnun

- Árangursstjórnun (e. performance management) er safn stjórnunaraðferða sem styðja hver við aðra og stuðla að bættum árangri í rekstri.
- Þegar árangur er skilgreindur og metinn þarf að horfa á hlutina í víðu samhengi og sjá heildarmyndina fyrir stofnunina/borgina í heild í stað þess að horfa út frá sjónarhorni einstakra fagsviða eða skrifstofa. Forsendur árangursstjórnunar er að fyrir hendi séu:
  - 1) skýr stefna með útfærðum markmiðum fyrir starfsemina,
  - 2) samræmdar mælingar sem veita yfirsýn yfir starfsemina,
  - 3) eftirfylgni; sífellt eftirlit með framgangi markmiða og endurmat þess sem betur má fara, setja ný og/eða endurskoðuð markmið.



# Árangursstjórnun

- Áður hafa komið fram hjá Innri endurskoðun ábendingar um að styrkja þurfi stöðu árangursstjórnunar. Borgarráð og borgarstjóri þurfa að taka afstöðu til þess með hvaða hætti árangursstjórnun verði viðhöfð.
- Æskilegt er að byggja á þeim grunni sem fyrir er og nýta m.a. aðferðafræði BSC. Afstaða yfirstjórnar borgarinnar til notkunar BSC hefur verið með mismunandi hætti í gegnum tíðina eftir því hverjir voru við stjórnvölinn og enn í dag liggur afstaða hennar ekki fyrir.



# Áhættustjórnun

- Í umfjöllun um góða stjórnarhætti og eftirlit á undanförnum árum hefur áhættustjórnun fengið mikið vægi.
- Í dag er innleiðing aðferða áhættustjórnunar eitt af mikilvægustu stjórnækjum fyrirtækja til að greina stöðu félagsins/stofnana og meta framgang að settum markmiðum.



# Áhættustjórnun

*Áhættustjórnun er kerfisbundin aðferð sem beitt er þvert á starfsemi stofnunar til að greina, upplýsa og ákvarða hvernig skuli bregðast við tækifærum og ógnunum sem viðkomandi stofnun stendur frammi fyrir til að ná sínum markmiðum.*



Skilgreining IIA.



Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun

# Áhættustjórnun

- Hlutverk stjórnar er að skilgreina meginmarkmið sem er forsenda þess að hægt sé að meta áhættu og í framhaldi af því að ákveða hvernig hægt sé að bregðast tímanlega og rétt við, þ.e. að koma á viðeigandi innra eftirliti til að tryggja að sett markmið náist.



# Áhættustjórnun

- Áhættumat er greining á því sem getur ógnað settum markmiðum fyrirtækisins og liggur til grundvallar ákvörðun um hvernig fyrirtækið skuli bregðast við.
- Sérhvert fyrirtæki þurfa að takast á við áhættu innan þess eða utan sem gæti tafið eða hindrað fyrirtækið í því að ná markmiðum sínum.





# Áhættustjórnun

Hvað er áhætta?

- Það sem getur gerst og haft áhrif á möguleika fyrirtækisins til að ná markmiðum sínum.
  
- Áhætta felur jafnt í sér tækifæri sem og ógnanir.



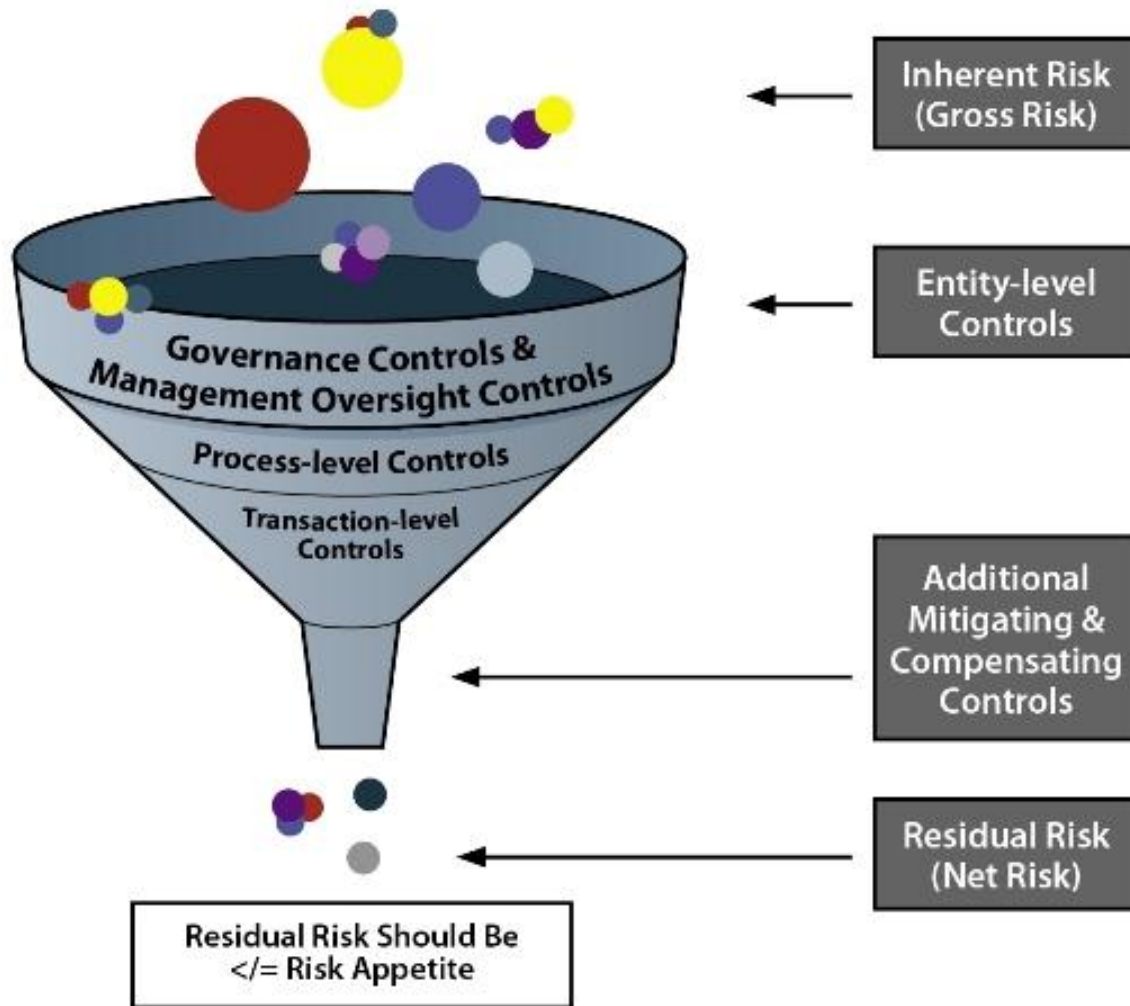
Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun

# Áhættustjórnun – hugtök

- Grunnhugtök í áhættustjórnun
  - Áhættumat
  - Viðbrögð við áhættu – eftirlitsaðgerðir skilgreindar (umbótaverkefni)
  - Eftirfylgni
- Grunnhugtök við greiningu á hættu
  - Eðlislæg áhætta – Inherent Risk
  - Eftirlitsaðgerðir – Key Controls
  - Afgangaráhætta – Residual Risk (Current Risk)



# TOP-DOWN VIEW OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



# Áhættustjórnun

## ■ Horft til framtíðar (proactive)



- Fyrirbyggjandi innra eftirlit
- Hvaða atriði skipta máli til þess að ná árangri og koma í veg fyrir mistök?
- Minni áherslur á greiningu á fortíð.



# Áhættustjórnun

- **Áhættumat** er ferli sem gengur þvert á reksturinn og felur í sér aðkomu stjórnar, stjórnenda og annars starfsfólks. Með áhættumati er leitast við að:
  - skilgreina þá áhættuþætti sem geta haft áhrif á að viðkomandi rekstur náí markmiðum sínum.
  - skilgreina áhættuþol („risk tolerance“) eða áhættuvilja („risk appetite“).
  - stjórna eða meðhöndla áhættuþætti þannig að tryggð sé hæfileg víska um að viðkomandi stofnun og rekstrareiningar innan hennar náí (eða hafi náð) settum markmiðum.



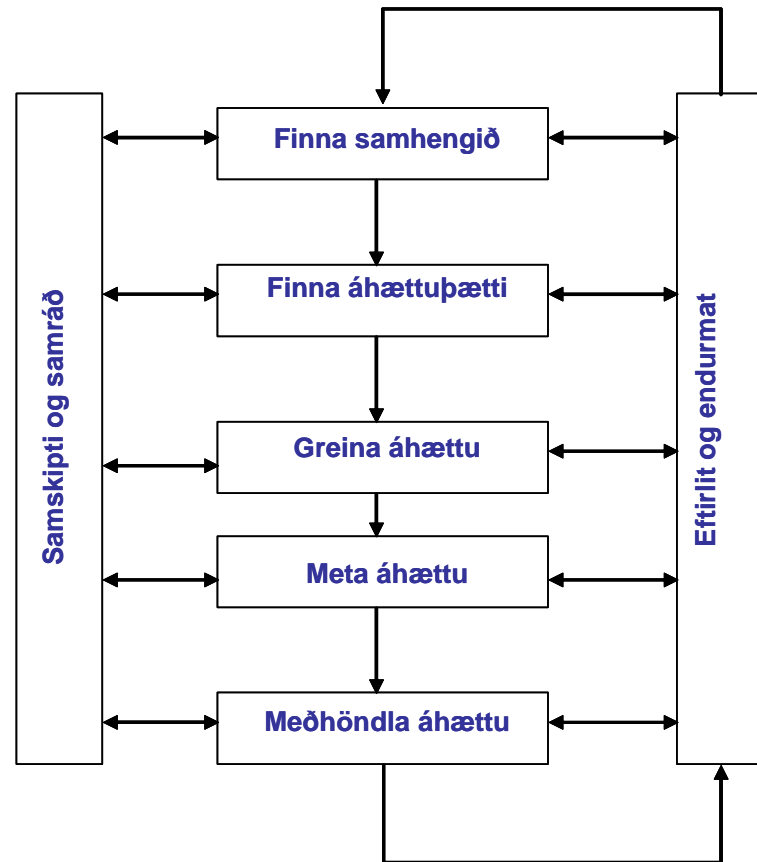
# Áhættustjórnun

- Aðferð sjálfsmats beitt við áhættumat.
  - Hópur lykilstarfsmanna viðkomandi starfseininga kemur saman.
  - Starfsmaður áhættustýringardeildar eða innri endurskoðunar tekur sér hlutverk leiðbeinanda.



# Áhættustjórnun — ferill

1. Finna samhengið — Yfirfara helstu markmið viðkomandi eininga/stofnunar.
2. Finna áhættuþætti — Greining áhættuþátta; hvað getur gerst?
3. Greina áhættu — Skilgreining vægi áhættu.
4. Meta áhættu — Skilgreining á áhættuþoli.
5. Meðhöndla áhættu — Skilgreina meðhöndlun áhættu; hvað þarf að gera? (umbótaverkefni skilgreind)



Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun

Mynd — Ferill áhættustjórnunar. Heimild : AS/NZS 4460:2004

# Áhættustjórnun

Hvað skiptir máli til að ná árangri ?

- Greining áhættuþátta !

## Innri þættir

- Stjórnskipulag
- Mannauður
- Verklag
- Upplýsingatækni
- Lög og reglur
- O.fl.

## Ytri þættir

- Efnahagsumhverfið
- Upplýsingatækni
- Umhverfismál
- Samfélagið
- O.fl.

## Markmið:

Þjónusta  
Fjármál  
Verklag  
Mannauður





# Dæmi um vinnuskjal

Vinnuskjal - tilbúið dæmi.

Tilv.	Áhættuþættir:	Líkur 5=Miklar 3=Mið 1=Lítið	Áhrif 5=Mikil 3=Mið 1=Lítill	Áhættu- stig	Mark mið	Núverandi innra eftirlit eða athugasemdir	Aðgerðir til að takmarka áhættu	Eftirlitsaðgerðir		Ábyrgðar- aðili	Áætluð verklok
	Hvað getur gerst og hvernig							Tilkostnaður	Ávinningur		dagsetn
<b>1. Markmið fyrirtækis - Þjónusta</b>											
1.1	Umsókn getur týnst. Umsókn sem borist hefur til XX er ekki svarað.	4	5	20	2	Umsækjandi kvartar. Ekki til skriflegt verklag um móttöku umsókna og upplýsingagjöf til viðskiptavinar. Upplýsingar til umsækjanda ekki til staðar fyrr en við lokaafgreiðslu erindis.	Tryggja þarf skilvirka stjórnáslu. Hver umsókn þarf að fá málsnúmer. Umsækjendur eiga að fá kvittun sem staðfestir móttöku umsókna. Þar sem fram kemur stutt lýsing á málsmeðferð og hvenær megi vænta niðurstöðu.	xx	xx	AA	15. jan '10
1.2		3	3	9	2						
1.3											
<b>2. Markmið fyrirtækis - Fjármál</b>											
2.1											
2.2											
<b>3. Verklag</b>											
3.1											
<b>4. Mannauður</b>											
4.1											



Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun

# Stigagjöf

- Forgangsröðun verkefna – stigagjöf

Vægi áhættu og stigagjöf

Áhrif	Mikil 5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	Mið 3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	Lítill 1	1	2	3	4	5
		1 Lítlar	2	3 Mið Líkur	4	5 Miklar



Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun

# Stigagjöf

**Mikill** = Til að tryggja að markmið náist og innra eftirlit sé virkt þarf að bregðast tafarlaust við. Núverandi ástand býður upp á að mistök eigi sér stað.

**Frekar mikill** = Til að tryggja að markmið náist og innra eftirlit sé virkt þarf að bregðast skjótt við. Núverandi ástand býður upp á að mistök eigi sér stað.

**Meðal** = Grípa þarf til aðgerða með tilliti til kostnaðar og ávinnings.

**Litlar** = Aðgerða ekki þörf, líkur og áhætta ekki það mikil.



# Dæmi um vinnuskjal — gátlisti

Vinnuskjal - tilbúið dæmi.  
Best practice gátlisti !

Tilv.	Áhættuþættir:	Líkur 5=Miklar 3=Mið 1=Lítið	Áhrif 5= Mikil 3=Mið 1=Lítill	Áhættu- stig	Mark mið	Núverandi innra eftirlit eða athugasemdir	Aðgerðir til að takmarka áhættu	Eftirlitsaðgerðir		Ábyrgðar- aðili	Áætluð verklok	
	Hvað getur gerst og hvernig							Tilkostnaður	Ávinningur		dagsetn	
<b>Mannauðsmál - stofnupplýsingar launþega og grunnforsendur launakeyrslu</b>												
1.1	Samningar vegna nýs launþega berast ekki til launaafgreiðslu.								xx	xx	AA	15. jan '10
1.2	Rangar forsendur launaútreiknings skráðar í launakerfi.											
1.3	Miðlægar forsendur ekki rétt uppfærðar, svo sem samningsbundnar launahækkanir, eingreiðslur o.þ.h.											
1.4												
<b>Mannauðsmál - öryggi gagna</b>												
2.1												
2.2												



Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun

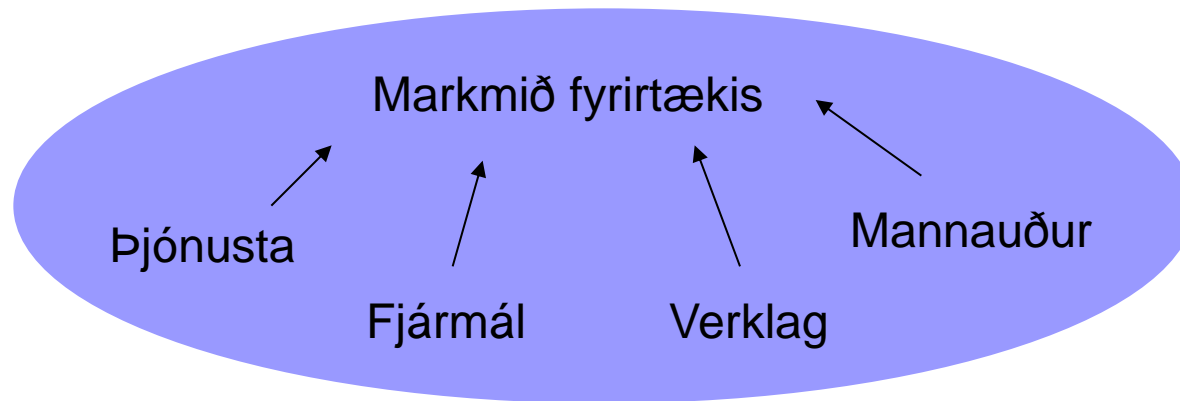
# Áhættustjórnun — innra eftirlit

- Með skilgreiningu umbótaverkefna eru eftirlitsaðgerðir útfærðar, þ.e. verkferlar endurskoðaðir, gerðir skriflegir og aðgengilegri.
- Gerð áhættumats er liður í því að stuðla að öflugu innra eftirliti og ná þannig fram hæfilegri vissu um að sett markmið nái fram að ganga.



# Áhættustjórnun — árangursstjórnun

- Áhættumat styður við árangursstjórnun — t.d. stefnumiðað árangursmat



- Mælikvarðar í skorkorti
  - Er hámarksáhætta í skorkorti?
  - Fær hámarksáhætta nægjanlega forgangsröðun?



# Í lokin.....

- Skýr stefnumörkun
- Virk áhættustýring
- Skilvirk árangursstjórnun
- Sterkt og virkt innra eftirlit

Allt eru þetta þættir sem stuðla að bættum rekstri og árangri borgarinnar.



# Takk fyrir



Reykjavíkurborg  
Innri endurskoðun