

## Ef fyrirtækið þitt tilbúið fyrir framtíðina?

Fyrir stuttu las ég í Mogganum að í grunnskóla einum í Svíþjóð sé skólustjórinn búinn að banna algjörlega notkun farsíma í skólanum. Ástæðan er einföld, að hans sögn. Krakkarnir voru hættir að leika sér í frímínútum, í staðinn héngu þau á göngunum eða úti á leikvöllunum í símanum sínum, hver og einn í sínu eigin horni að skoða og fylgjast með hvað er að gerast á netinu, á spjallrásum eða í tölvuleikjum. Trúlega hefði þessi skólustjóri ekki getað ímyndað sér fyrir 10 árum að þetta yrði svona í skólanum hans. En þetta eru breyttir tímar og breytt menning, breyttar þarfir, breyttar áhættur. Skólabörn í dag eru neytendur og viðskiptavinir framtíðarinnar og stjórnendur fyrirtækja framtíðarinnar. Erú íslensk fyrirtæki tilbúin til að sinna viðskiptavinum framtíðarinnar?

Íslensk fyrirtæki eru í auknum mæli farin að huga að bættum stjórnarháttum og innra eftirliti og þeir sem vinna með fyrirtækjum í fjölbreyttri starfsemi, hafa orðið varir við aukinn áhuga fyrirtækja á þessum þáttum eftir hrun. Fyrirtæki vilja gera betur en í fortíðinni og forðast að endurtaka mistök sem þá áttu sér stað. Auk ofangreinds eru nú fleiri fyrirtæki en áður farin að gera sér grein fyrir að skipuleg stjórnun á áhættum er nauðsynleg forsenda innra eftirlits, mörg fyrirtæki vilja straumlínulaga ferla sína og starfsemi til að ná meiri árangri með minni tilkostnaði og flest fyrirtæki fara reglulega í gegnum stefnumótun til að móta framtíðarsýn og ákveða hvert skuli stefnt. Það er einmitt þetta síðastnefnda sem er trúlega mesta áskorunin fyrir fyrirtæki í dag því breytingar í umhverfi okkar eru svo hraðar og tæknibreytingar virðast hafa sífellt meiri áhrif á þarfir, væntingar, áhugamál og hegðun ungs fólks sem er að alast upp og eru neytendur og þar með viðskiptavinir framtíðarinnar.

Þessar breyttu væntingar og þarfir þurfa stjórnendur fyrirtækja að hafa í huga og ekki síður, innri endurskoðendur þeirra, þar sem um slíkt er að ræða. Á Íslandi eru fyrirtæki sem teljast einingar tengdar almannahagsmunum og nokkur önnur stór fyrirtæki með endurskoðunarnefnd sem undirnefnd stjórnar. Og sum þeirra eru með innri endurskoðanda sem starfar fyrir stjórn og endurskoðunarnefnd. En samkvæmt alþjóðlegum stöðlum á innri endurskoðun að hjálpa fyrirtækjum að ná markmiðum sínum og í því sambandi að endurskoða áhættustýringu, innra eftirlit og stjórnarhætti fyrirtækisins.

Síðastliðið vor var haldið alþjóðlegt málþing innri endurskoðenda hjá Deloitte, þar sem innri endurskoðendur margra erlendra stórfyrirtækja báru saman bækur sínar. Þessi fyrirtæki eiga það sameiginlegt að hafa náð árangri í sinni starfsemi á undanfórnum árum og vilja tryggja árangur sinn og samkeppnishæfni til framtíðar og hæfni til að halda í og laða að viðskiptavinum framtíðarinnar. Gerð var könnun meðal innri endurskoðendanna um hvaða áherslur þeir vildu leggja í vinnu sinni næstu árin fyrir fyrirtækin sem þeir störfuðu hjá. Niðurstöður þeirra endurspeglu mikilvægi stefnumótunar og leggja meðal annars áherslu á að fyrirtæki gefi aukinn gaum að stefnumótunaráhættu. Á málþinginu voru settir upp vinnuhópar og var afurð málþingsins níu áhersluatriði sem innri endurskoðendurnir hyggjast leggja áherslu á í störfum sínum. Ég tel að þessi áhersluatriði eigi ekki síður við fyrir stjórnendur fyrirtækja og set þau hér fram til umhugsunar fyrir stjórnendur fyrirtækja og innri endurskoðendur þeirra:

1. **Væntingar hagsmunaaðila.** Hvað finnst þeim um fyrirtækið, stefnu þess og framtíðarsýn? Fyrirtækið þarf að skilgreina hagsmunaaðila sína og skilja væntingar þeirra, en þetta geta til dæmis verið viðskiptavinir, starfsmenn, eftirlitsaðilar, lánardrottnar, samkeppnisaðilar, og aðrir þeir sem verða fyrir beinum og óbeinum áhrifum af starfsemi fyrirtækisins. Á sama tíma þarf innri endurskoðun fyrirtækisins að aðlaga sig að væntingum sinna hagsmunaaðila, og horfa þar til væntinga stjórnenda og endurskoðunarnefndar.

2. **Mannauðurinn, viðeigandi þekking, hæfni og reynsla.** Tryggja þarf að rétt hæfni, menntun og reynsla sé til staðar í fyrirtækinu, meðal annars þekking á stefnumótun, notkun sviðsmynda og sérfræðiþekking á sviði hinnar ýmsu tækni sem starfsemi fyrirtækisins byggir á og snýst um. Þessi hæfni, þekking og reynsla þarf líka að vera til staðar hjá innri endurskoðendum til að þeir geti með góðu móti endurskoðað þá starfsemi sem um ræðir.
3. **Sveigjanleiki og notkun ráðgjafa.** Fyrirtæki þurfa að sýna rétt viðbrögð á réttum stað og réttum tíma ef upp koma aðstæður sem bregðast þarf hratt við. Þá getur verið nauðsynlegt að leita til utanaðkomandi ráðgjafa ef sérþekking er ekki til staðar innan fyrirtækisins sjálfs. Það sama gildir um innri endurskoðanda fyrirtækisins. Innri endurskoðun þarf að geta aðstoðað fyrirtækið við að ná markmiðum sínum. Til þess að það sé mögulegt þarf innri endurskoðun að vera opin fyrir því að í sumum tilfellum þarf að kalla til utanaðkomandi sérfræðinga, að útvista verkefnum að hluta til eða öllu leyti.
4. **Innri endurskoðun, hvernig fá fyrirtæki sem mest út úr henni?** Til að fyrirtæki fái sem mest virði út úr innri endurskoðun er mikilvægt að gott jafnvægi sé á milli eftirlitshlutverks innri endurskoðunar og ráðgefandi hlutverks hennar. Innri endurskoðun getur verið ráðgefandi, um innra eftirlit, stjórnarhætti og áhættustýringu, án þess að óhæði innri endurskoðunar sé skert. Alþjóðlegir staðlar um innri endurskoðun leiðbeina um slíkt.
5. **Stefnumótun fyrirtækisins.** Ekki má vanmeta áhættuna að það mistakist að móta stefnu til framtíðar sem tryggir velgengi fyrirtækisins inn í framtíðina, með því að svara eftirspurn framtíðarviðskiptavina fyrirtækisins. Fyrirtæki þurfa að skilgreina hjá sér stefnumótunaráhættu, sem er ein af þeim áhættum sem verða sífellt mikilvægari í síbreytilegu viðskiptaumhverfi og breyttum þörfum viðskiptavina fyrirtækja.
6. **Mikilvægi áhættustýringar.** Fyrirtæki þurfa í meira mæli en áður að formgera sína áhættustýringu til að hafa á hverjum tíma yfirsýn yfir þær áhættur sem koma í veg fyrir að þau nái markmiðum í sinni starfsemi. Með formlegri áhættustýringu geta fyrirtæki betur komið auga á nýjar áhættur og er þetta sérstaklega viðeigandi nú þegar umhverfi fyrirtækja og þarfir viðskiptavina breytast hraðar en áður. Hvað innri endurskoðun fyrirtækja varðar, þá ætti innri endurskoðun að leggja aukna áherslu á að skoða áhættustýringu fyrirtækisins.
7. **Verið meðvituð um tækninýjungar.** Tækninýjungar breyta starfsemi fyrirtækja og þegar ný tækni kemur fram á sjónarsviðið þurfa fyrirtæki að spyrja sig þeirrar spurningar hvernig þessi nýja tækni hefur áhrif á starfsemi fyrirtækisins. Mun hin nýja tækni ógna rekstrargrundvelli fyrirtækisins? Hvernig er hægt að bregðast við því? Það sama þarf innri endurskoðandi fyrirtækisins að hugsa. Hann þarf að nýta sér tækninýjungar til að breyta starfsemi innri endurskoðunar til úrvinnslu upplýsinga og öflunar þeirra á betri, ódýrari og fljótvirkari hátt en áður var mögulegt.
8. **Hlustið á innri endurskoðandann.** Innri endurskoðandi fyrirtækisins á að leggja áherslu á það hlutverk innri endurskoðunar að aðstoða fyrirtækið við ná markmiðum sínum og nýtir við það reynslu sína og þekkingu á starfsemi fyrirtækisins, fagþekkingu sína og hefur færni á sviði nýjustu tækni við vinnu sína. Stjórnendur fyrirtækisins eiga að geta nýtt slíkan aðila sem traustan ráðgjafa sem getur hjálpað fyrirtækinu inn í framtíðina.
9. **Áhrifarík samskipti – oft á myndrænu formi.** Tími stjórnenda er mikilvægur og því þarf skýrslugjöf og samskipti stjórnenda að taka mið af því að koma upplýsingum á samþjappað, auðskiljanlegt og aðgengilegt form til að auðvelda ákvarðanatöku. Oft getur myndræn framsetning sagt meira en þúsund orð. Á sama hátt þurfa innri endurskoðendur að nota hnitmiðaðar skýrslur til að koma upplýsingum á framfæri, og myndrænt form er þar bæði skiljanlegt og gleður augað, og er þar af leiðandi áhrifaríkt til kynninga.