

Odnos povjerenja

Kako poboljšati povezanost Revizijskog odbora i Interne revizije

Uvod

Poslovni odnosi ponekad mogu biti izazovni. Što netko traži ili očekuje od takvog odnosa može postati kompleksno te ponekad rezultirati nerazumijevanjem, neučinkovitošću ili čak zamjeravanjem.

Ali loš, zategnut ili površan odnos između revizijskog odbora i glavnog (internog) revizora može kao rezultat imati puno više od nesigurnosti. Može postati ozbiljnom prijetnjom uspješnom korporativnom upravljanju doprinoseći nerazumijevanju, neadekvatnim resursima za provođenje aktivnosti interne revizije, potkopavanjem neovisnosti, površnosti pružanja uvjerenja, neefikasnosti, propuštenim prilikama te ispod optimalnim uslugama na štetu organizacije.

Interna revizija funkcionalno treba odgovarati predsjedavajućem revizijskog odbora (ili ekvivalentu te funkcije) te administrativno izvršnom menadžmentu, kreirajući na taj način direktnu liniju komunikacije između glavnog revizora i upravljačkog tijela. Ovakav, jedinstven način suradnje odražava važnost odgovarajućeg upravljanja takvim odnosom. Direktan kanal prema upravljačkim tijelima potiče i njeguje cjelokupnost koncepta neovisnosti i objektivnosti neophodan za efikasno djelovanje interne revizije.

Od izuzetne je važnosti, stoga, za glavnog revizora i revizijski odbor da jasno utvrde linije odgovornosti i usuglašavanja, uključujući sve ono što jedni od drugih trebaju očekivati i tražiti. Način interakcije među stranama pomaže utvrđivanju osnovnih zahtjeva i očekivanja koji su ujedno i gradbeni elementi povjerenja i podrške.

Glavni revizor treba jasnoću kada su u pitanju zahtjevi i očekivanja revizijskog odbora, glavnog financijskog direktora, glavnog izvršnog direktora i ostalih ključnih dionika. Jasan i zdrav odnos u kojem prevladavaju povjerenje, transparentnost i istina idealan je u pogledu utvrđivanja zahtjeva koje sudionici nameću jedni drugima.

U slučaju revizijskog odbora, njegove odgovornosti trebaju biti detaljno navedene u povelji revizijskog odbora. Primarna mu je uloga nadgledanje kvalitete i integriteta kontrolnog okruženja uključujući operativne, financijske, informacijske, računovodstvene prakse te načine izvještavanja.

Zanimljivo, brojna profesionalna istraživanja rječito opisuju najbolje prakse nadzora rada i aktivnosti glavnog revizora i interne revizije od strane revizijskog odbora. Ipak, malo je onih koji istražuju najbolju praksu u pogledu onog što bi glavni revizor trebao očekivati ili zahtijevati od revizijskog odbora.

KLJUČNE PORUKE

Glavni revizor i revizijski odbor trebaju jasno razumijeti linije odgovornosti i usuglašavanja, uključujući sve ono što m oraju očekivati i tražiti jedni od drugih.

Revizijski odbor treba tražiti i ovlastiti glavnog revizora i internu reviziju da djeluju neovisno te da budu spremni suprotstaviti se upravljačkim tijelima.

Revizijski odbor treba biti spreman preispitivati aktivnosti glavnog i revizora i interne revizije, ali također biti spreman podržati ih prije nego li skrivati se iza njih.

Revizijski odbor treba zahtijevati da se aktivnosti glavnog revizora i interne revizije odvijaju sukladno Standardima, da budu savjetnici od povjerenja te, kroz svoje aktivnosti, predstavljaju revizijski odbor.

Revizijski se odbor treba redovno sastajati s glavnim revizorom i raspravljati strateške i operativne aktivnosti.

Stajalište IIA o ulozi interne revizije ili specifičnije o ulozi glavnog revizora je jasno. Slijediti međunarodne *Standarde za profesionalnu praksu interne revizije*. Biti čvrst. Biti strateški orijentiran. Biti hrabar. Suprotstavljati se upravljačkim strukturama. Težiti statusu savjetnika od povjerenja.

Istraživanja ukazuju na činjenicu da većina revizijskih odbora ima zdrav odnos sa internom revizijom. Ali IIA vjeruje da mora postojati više transparentnosti i otvorenosti kada je riječ o zahtjevima jednih prema drugima ukoliko se želi unprijediti i o snažiti korporativno upravljanje i pružanje uvjerenja. Potrebno je težiti zahtjevnom odnosu izgrađenom na uvažavanju u kojem svaka strana potiče unapređenje.

Što revizijski odbor treba zahtijevati od interne revizije

Osnovno: Interna revizije je najefikasnija kada slijedi *Standarde*, i kada su njeni resursi, kompetencije i struktura sukladni strategiji organizacije i temeljnim poslovnim kompetencijama. Revizijski odbor povjerava glavnom revizoru da upravlja aktivnostima s integritetom i kompetencijama potrebnim za ispunjenje svhe interne revizije.

Revizijski odbor treba zahtijevati:

- Pridržavanje *Standarda*.
- Da zaposlenici interne revizije steknu odgovarajuće certifikate demonstrirajući na taj način profesionalnu sposobnost, znanje i kompetencije.
- Da glavni revizor na sjednicama revizijskog odbora pruži odgovor na dva ključna pitanja:
 - Potvrđuju li aktivnosti/ponašanje menadžmenta njihove izjave?
 - Što treba učiniti revizijski odbor kako bi pomogao da interna revizija bude efikasnija?

Razvijena aktivnost interne revizije: Razvijena interna revizija treba pokazivati visok stupanj kompetencija povezanih s analizama podataka, razvijenim revizijskim programima, agilnom kontinuiranom pokrivenošću rizika, rotacijskim modelom u razvoju talenata, automatiziranom radnom dokumentacijom. Interna revizija treba prednjačiti u analizi novonastajućih rizika te mora posjedovati metrike za prikazivanje vrijednosti kojom doprinosi organizaciji. Sve to će omogućiti optimalne i efikasne aktivnosti koje će donijeti maksimum vrijednosti za organizaciju.

Revizijski odbor treba zahtijevati:

- Razvoj formalnog Strateškog plana interne revizije.
- Redovne informacije interne revizije o realizaciji i izmjenama plana.
- Povratne informacije izvršnog menadžmenta o nalazima interne revizije i angažmanu glavnog izvršnog direktora.
- Efikasan odnos interne i eksterne revizije s dokazima o postojanju sinergije i njenih stvarnih prednosti.
- Ravnotežu između tradicionalnih područja revizije, pregleda strateških ciljeva te pokrivenosti "novih" područja revizije.
- Da glavni revizor periodički prikupi povratne informacije kroz ocjenu 360-stupnjeva prikupljenu od strane podređenih i menadžmenta te podnese cjelovit izvještaj revizijskom odboru.

Naposlijetku, revizijski odbor treba očekivati od glavnog revizora, voditelja razvijene interne revizije da bude uključen u sastanke izvršnog menadžmenta na kojima se raspravlja o strateškim i operativnim pitanjima, da postavlja relevantna pitanja te pruža prikladne uvide. Drugim riječima, interna revizija treba imati "mjesto za stolom".

Revizijski odbor treba prihvatiti koncept u kojem je njegova uloga ključna za cjelokupni uspjeh modela korporativnog upravljanja. Mora od glavnog revizora očekivati isti nivo odgovornosti i izvođenja koji bi očekivao i od glavnog izvršnog direktora.

Što interna revizija treba očekivati od revizijskog odbora

Najbolji odnosi su partnerski odnosi, i glavni revizor mora biti jednako otvoren i jasan s revizijskim odborom o načinima povećanja ili unapređenja njegove podrške aktivnostima interne revizije.

Interna revizija treba jasno naglasiti što je potrebno i što očekuje od revizijskog odbora u smislu podrške i usmjeravanja. To je osobito presudno u slučajevima moguće odmazde od strane menadžmenta te u naporima glavnog revizora da se izbori za mjesto za menadžerskim stolom. Glavni revizor i interna revizija trebaju zahtijevati da revizijski odbor stane uz njih, a ne da se skriva iza njih.

Osnovno: Glavni revizor treba očekivati da su mu na raspolaganju vrijeme i pažnja revizijskog odbora, na isti način na koji bi to očekivao od svakog rukovoditelja zaduženog za usmjeravanje, razvoj i uspjeh zaposlenika. Najčešća je prepreka takvoj interakciji ograničeno vrijeme članova revizijskog odbora uvjetovano njihovim ostalim obvezama. Usprkos ograničenom vremenu takav nadzor ne bi trebao biti ograničen samo na vrijeme sjednica revizijskog odbora, četiri do šest puta godišnje. Dosljedan i otvoren dijalog je neophodan.

Glavni revizor bi trebao doseći kvartalno minimalno 30-minutni telefonski razgovor s predsjedavajućim revizijskog odbora za raspravu o važnim pitanjima kao što su fluktuacija zaposlenika, nadolazeće kompleksne revizije koje zahtijevaju dodatnu (co-sourcing) podršku, nova regulativa koja utječe na profesiju, povratne informacije koju predsjedavajući prikupi od menadžmenta ili ostalih članova revizijskog odbora, kao i predstojeće aktivnosti kompanije koje mogu utjecati na revizijski plan.

Vremensko ograničenje i zahtjevi prema revizijskom odboru mogu rezultirati iskušenjem da se dio odgovornosti za nadzor, nagrađivanje, i zapošljavanje glavnog revizora prebaci na menadžment. Takva praksa umanjuje mogućnost nadzora od strane revizijskog odbora i može ugroziti integritet, neovisnost, objektivnost i efikasnost uloge glavnog internog revizora.

Poboljšana podrška revizijskog odbora: Potaknuti revizijski odbor na obvezu redovnih sastanaka, npr. godišnje, s glavnim revizorom i višim revizorima kako bi se raspravljalo o:

- Strategiji i metodologiji interne revizije.
- Načinu na koji interna revizija provodi analizu podataka.
- Rizicima koji utječu na uspješnost organizacije.
- Uključenosti u istrage povezane s pitanjima etičnosti i usklađenosti.
- Povratnim informacijama revizijskog odbora i njihovom viđenju rizika.
- Ograničenjima obuhvata i izazovima s kojima se suočava viši menadžment.

PET PITANJA

Izgradnja pravilnog odnosa između revizijskog odbora i interne revizije može predstavljati značajnu razliku u sposobnostima interne revizije da pruži najbolje uvjerenje ili savjetodavne usluge.

Pet je pitanja koja odbor mora postaviti:

- 1.**
Ima li glavni revizor neograničeni pristup revizijskom odboru?
- 2.**
Traži li glavni revizor mogućnosti unapređenja svog odnosa s revizijskim odborom?
- 3.**
Postoji li mogućost da se interna revizija susreće s revizijskim odborom bez prisutnosti izvršnog menadžmenta?
- 4.**
Zahtjeva li se od glavnog revizora isporuka usluga usklađenih sa Standardima te promoviranje certificiranja zaposlenika?
- 5.**
Postoje li prepreke koje onemogućavaju glavnog revizora da zasluži mjesto za menadžerskim stolom?

Najvažnije, potrebno je odvojiti dovoljno vremena za daljnje stvaranje čvrstog odnosa koji mora postojati.

Glavni revizor, koristeći video konferenciju ili drugu tehnologiju, može pozvati članove revizijskog odbora da budu na raspolaganju za pitanja tijekom edukacije interne revizije ili organiziranih dana komunikacije. Vidljivim angažmanom, u kojem je revizijski odbor pristupačan i na raspolaganju svim internim revizorima, ostvaruje se neizmjenno drugačiji ton unutar interne revizije.

Revizijski odbor treba pokazati podršku zaposlenicima interne revizije. Iako će uvijek postojati prirodna prepirka između interne revizije i izvršnog menadžmenta, revizijski odbor treba jasno prenijeti poruku o kritičnosti uloge interne revizije u dobrom korporativnom upravljanju. Niti jedan član interne revizije ne smije biti kažnjen (u svojoj karijeri ili na bilo koji drugi način) zbog toga što postavlja teška pitanja ili u reviziji pristupa osjetljivim temama.

Zaključak

Odnos između revizijskog odbora i interne revizije ključan je za dobro korporativno upravljanje. Otvoren odnos koji potiče poboljšanje komunikacije i performansi pomaže izgraditi efikasnu i učinkovitu internu reviziju koja je najbolje pozicionirana da pomogne organizaciji u ostvarenju njenih ciljeva. Ali to zahtijeva posvećenost obaju strana kao izgradnji dinamičnog partnerstva temeljenog na povjerenju.

Najbolji odnosi su partnerstva, i glavni interni revizor mora jednako biti otvoren i jasan s revizijskim odborom o načinima povećanja ili unapređenja njegove podrške aktivnostima interne revizije.

O stajalištu IIA

Institut internih revizora (IIA) objavljuje stajališta o ključnim pitanjima od interesa za dionike i praktičare interne revizije s ciljem promicanja kulture korporativnog upravljanja i obrazovanja svih zainteresiranih. Izneseni stavovi daju uvid u različite aspekte procesa korporativnog upravljanja i značajnu ulogu interne revizije u unapređenju korporativnog upravljanja i stvaranja dodane vrijednosti za organizaciju. Stajališta su razvijena i pregledana kroz detaljan proces koji uključuje povratne informacije praktičara interne revizije kao i ostalih volontera koji djeluju u okviru globalnih tijela IIA - Advocacy Committee, Standards Board, Professional Responsibility and Ethics Committee.

O IIA

Institut internih revizora (IIA) je, u profesiji interne revizije, najšire priznati promicatelj, obrazovna institucija te tvorac standarda, smjernica i certificiranja. Osnovan 1944, IIA danas okuplja više od 190.000 članova u više od 170 zemalja i zemljopisnih područja. Sjedište Instituta je u Lake Mary, Florida, USA. Za više informacija posjetite www.globaliia.org

Odricanje od odgovornosti

IIA objavljuje ovaj dokument u informativne i obrazovne svrhe. Namjera ovog dokumenta nije da pruži konačne odgovore na specifična pitanja te se kao takav treba koristiti samo kao vodič za pojedinu temu. IIA preporuča da se za pojedina specifična pitanja potraži savjet neovisnog stručnjaka. IIA ne preuzima odgovornost u slučaju oslanjanja samo na stavove iznesene u ovom dokumentu.

Autorska prava

© 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. Sva prava pridržana.

Siječanj 2019



**The Institute of
Internal Auditors**

Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org

