

Odnosi, ki temeljijo na zaupanju

Gradimo boljše sodelovanje med revizijsko komisijo in notranjo revizijo

Uvod

Odnosi pri delu so lahko včasih zapleteni. Zahteve ali pričakovanja lahko v vsakem odnosu postanejo vir zapletov ali nesporazumov, neučinkovitosti in celo zamer.

Slabi, napeti ali površinski odnosi med revizijsko komisijo in vodjo notranje revizije pa ne botrujejo samo negotovosti. Resno lahko ogrozijo dobro upravljanje, saj prispevajo k nesporazumom, pomanjkanju virov za notranjo revizijo, oslabijo neodvisnost, povzročijo površinske storitve dajanja zagotovil, neučinkovitost, zamujene priložnosti in slabše izvedene storitve v škodo organizacije.

Notranja revizija je funkcijsko odgovorna predsedniku revizijske komisije (ali njemu enakovredni funkciji), organizacijsko pa poslovodstvu, s čimer ustvari neposredno komunikacijo med vodjo notranje revizije in upravljalnim organom (organ vodenja in organ nadzora). To edinstveno partnerstvo odraža pomembnost ustreznega upravljanja odnosa. Neposredna povezanost z organom upravljanja organizacije vpelje in spodbuja celoten koncept neodvisnosti in nepristranskosti, ki je nujen za uspešno notranjo revizijo.

Zato je ključnega pomena, da vodja notranje revizije in revizijska komisija jasno razumeta svoje pristojnosti poročanja in usklajevanja, vključno s tem, kaj lahko pričakujeta in zahtevata drug od drugega. Način interakcije med posameznimi stranmi prav tako pomaga določiti izhodiščne zahteve in pričakovanja, ki so gradnik zaupanja in podpore.

Vodja notranje revizije potrebuje jasno zastavljene zahteve in pričakovanja revizijske komisije, finančnega direktorja, izvršnega direktorja in drugih ključnih notranjih deležnikov. Jasen in zdrav odnos, v katerem prevladujejo zaupanje, transparentnost in resnica, je idealen za medsebojno določanje zahtev.

Pristojnosti revizijske komisije je treba natančno določiti v temeljni listini revizijske komisije. Njegova glavna naloga je nadzorovati kakovost in celovitost notranjega kontrolnega okolja, vključno z operativnimi, finančnimi in računovodskimi praksami ter praksami informacijske tehnologije in poročanja.

Zanimivo je, da številni strokovni raziskovalni članki obširno opisujejo najboljše prakse za nadziranje vodje notranje revizije in same notranje revizije s strani revizijske komisije. Razmeroma malo pa jih preuči najboljše prakse za to, kaj lahko vodja notranje revizije pričakuje ali zahteva od revizijske komisije.

KLJUČNE INFORMACIJE

Vodja notranje revizije in revizijska komisija morata jasno razumeti svoje pristojnosti poročanja in usklajevanja, vključno s tem, kaj lahko pričakujeta in zahtevata drug od drugega.

Revizijska komisija mora zahtevati in omogočiti, da vodja notranje revizije in notranja revizija delujeta neodvisno, ter biti pripravljena na dosledno odkritost.

Revizijska komisija mora biti poleg tega pripravljena izzvati vodjo notranje revizije in notranjo revizijo, hkrati pa delati z njima, ne proti njima.

Revizijska komisija mora zahtevati, da notranja revizija in vodja notranje revizije izpolnjujeta standarde inštituta IIA, da sta zaupanja vreden svetovalec in zastopata prizadevanja revizijske komisije.

Revizijska komisija se mora redno sestajati z vodjo notranje revizije za razprave o strateških in operativnih dejavnostih.

Stališče inštituta IIA o vlogi notranje revizije, natančneje vodje notranje revizije, je jasno. Upoštevajte *Mednarodne standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju* inštituta IIA. Bodite odločni. Bodite strateški. Bodite pogumni. Bodite iskreni do vodstva. Stremite k temu, da postanete zaupanja vreden svetovalec.

Raziskave kažejo, da ima večina revizijskih komisij zdrav odnos z notranjo revizijo. Vendar **inštitut IIA meni, da morajo biti za okrepitev in izboljšanje storitev dajanja zagotovil ter upravljanja medsebojne zahteve bolj pregledne**. Vzpostavljati je treba odnose, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju in pri katerih si vsaka stran prizadeva za izboljšanje delovanja.

Kaj naj revizijska komisija zahteva od notranje revizije

Osnove: Notranja revizija je najuspešnejša, če upošteva *Standarde* inštituta IIA ter so njeni razpoložljivi viri, usposobljenost in struktura skladni z organizacijsko strategijo in ključnimi poslovnimi sposobnostmi. Revizijska komisija zaupa vodji notranje revizije, da bo dejavnosti izvajal z neoporečnostjo in kompetentno za doseganje njihovega namena.

Revizijska komisija naj zahteva:

- upoštevanje *Standardov* inštituta IIA.
- Notranjerevizijsko osebje naj pridobi ustrezna potrdila, ki dokazujejo strokovne sposobnosti, znanje in usposobljenost.
- Vodja notranje revizije naj na sestanku odgovori na dve ključni vprašanji:
 - Ali se ravnanje/vedenje posloводства ujema z njegovimi zavezami?
 - Kaj mora narediti revizijska komisija za bolj uspešno notranjo revizijo?

Zrela notranja revizija: Zrela notranja revizija mora izkazovati visoko raven usposobljenosti za podatkovno analitiko, izpopolnjene revizijske programe, sposobnost pokrivanja tveganj, rotacijski revizijski model za razvoj talentov in avtomatizirano okolje za delovno gradivo. Notranja revizija mora predvideti nastajajoča tveganja in z meritvami prikazati vrednost, ki jo prispeva k organizaciji. Vse to bo omogočilo optimalno in učinkovito delovanje, ki organizaciji zagotavlja največjo vrednost.

Revizijska komisija naj zahteva:

- Razvoj formalnega strateškega načrta notranjega revidiranja
- Redno obveščanje notranje revizije glede napredka in sprememb načrta
- Povratne informacije posloводства o ugotovitvah notranje revizije in angažiranosti vodje notranje revizije
- Uspešen odnos med notranjo in zunanjo revizijo z dokazi o dejanskih medsebojnih koristih
- Ravnovesje med tradicionalnim pokritjem revizije in strateškimi objektivnimi pregledi, vključenimi v »nova« področja pokritja
- Vodja notranje revizije redno dobiva 360-stopinjska poročila s povratnimi informacijami od svojih neposredno podrejenih in od posloводства ter izčrpno poročilo predloži revizijski komisiji.

Nenazadnje lahko revizijska komisija pričakuje, da bo vodja zrele revizijske dejavnosti sodeloval na sestankih posloводства, na katerih se razpravlja o strategiji in delovanju z zastavljanjem relevantnih vprašanj in zagotavljanjem ustreznih vpogledov. Z drugimi besedami, notranja revizija naj bo del vodstva.

Revizijska komisija naj sprejme dejstvo, da je njena vloga ključna za splošni uspeh modela upravljanja organizacije. Vodjo notranje revizije naj opominja na njegovo odgovornost in od njega pričakuje enako delovanje, kot ga pričakuje od izvršnega direktorja.

Kaj naj notranja revizija pričakuje od revizijske komisije

Najboljši odnosi so partnerstva, vodja notranje revizije in revizijska komisija pa morata biti enako odprta ter jasna glede načinov za okrepitev ali izboljšanje podpore notranji reviziji.

Notranja revizija mora jasno sporočiti, kaj potrebuje in pričakuje od revizijske komisije pri podpori in usmerjanju. To je še posebej pomembno zaradi pomislekov glede povračilnih ukrepov posloводства in prizadevanj vodje notranje revizije, da ima »sedež za isto mizo« s poslovodstvom. Vodja notranje revizije in notranja revizija naj vztrajata, da naj jima revizijska komisija stoji ob strani ne samo za njimi.

Osnove: Revizijska komisija naj vodi notranje revizije posveti čas in pozornost, kot bi ju pri razvoju in zagotavljanju uspešnosti vodilnemu kadru. Takšno medsebojno sodelovanje pogosto onemogoča dejstvo, da so člani revizijske komisije zaradi drugih obveznosti navadno časovno omejeni. Kljub časovnim omejitvam nadziranje ne bi smelo biti omejeno na čas, namenjen na sestankih revizijske komisije štiri - do šestkrat letno. Dosleden in odprt dialog je neizogiben.

Vodja notranje revizije naj vsako četrletje opraviti vsaj 30-minutni telefonski pogovor s predsednikom revizijske komisije, ki bo namenjen razpravi o pomembnih zadevah, kot so menjava osebja, prihajajoče kompleksne revizije, ki zahtevajo podporo pri izvajanju del skupaj z zunanjim izvajalcem, novi ali prihajajoči predpisi, ki urejajo poklica, povratne informacije predsednika na predloge posloводства ali komisije in prihajajoče dejavnosti v podjetju, ki bi lahko vplivale na revizijski načrt.

Zaradi časovne obremenjenosti je lahko revizijska komisija v skušnjavi, da bi svojo odgovornost za ocenjevanje vodje notranje revizije, plačila, odpuščanje in zaposlovanje preložila na poslovodstvo. S takšno prakso revizijska komisija izgubi sposobnost nadziranja vodje notranje revizije ter tako ogrozi celovitost, neodvisnost, nepristranskost in uspešnost njegove vloge.

Okrepljena podpora revizijske komisije: Spodbudite revizijsko komisijo, da se zaveže k rednemu sestajanju – npr. letno – z vodjo notranje revizije in drugimi vodilnimi delavci pri notranji reviziji, kjer bodo razpravljali o naslednjem:

- Revizijska strategija in metodologija.
- Prikaz, kako notranja revizija izvaja podatkovno analitiko.
- Tveganja, ki vplivajo na uspeh organizacije.
- Vključenost v preiskovanje zadev v zvezi z etiko in skladnostjo.
- Povratne informacije revizijske komisije in njihovo mnenje o tveganjih.
- Omejitve obsega in izzivi, s katerimi se sooča poslovodstvo.

Najpomembneje pa je, da si vzamete čas za nadaljnje ohranjanje trdnega odnosa, ki je preprosto nujen.

PET VPRAŠANJ

Vzpostavitev pravega razmerja med revizijsko komisijo in notranjo revizijo lahko bistveno spremeni sposobnost notranje revizije za dajanje najboljših zagotovil in svetovanje.

Sledi pet ključnih vprašanj, ki bi si jih upravljalni organ v vlogi organa nadzora moral zastaviti:

- 1.**
Ali ima vodja notranje revizije neoviran dostop do revizijske komisije?
- 2.**
Ali vodja notranje revizije išče priložnosti, da okrepi svoj odnos z revizijsko komisijo?
- 3.**
Ali se lahko notranja revizija srečuje z revizijsko komisijo brez navzočnosti posloводства?
- 4.**
Ali vodja notranje revizije odgovoren za zagotavljanje najvišje ravni storitev notranje revizije, ki so skladne s Standardi inštituta IIA in spodbujajo pridobivanje certifikatov za zaposlene?
- 5.**
Kaj preprečuje vodji notranje revizije, da bi si prislužil mesto v poslovodstvu?

Vodja notranje revizije lahko prek videokonferenc ali z drugo tehnologijo povabi člane revizijske komisije, da so na voljo za vprašanja med usposabljanjem notranje revizije ali dnevi, namenjenimi medsebojni komunikaciji. Opazno vključevanje ustvari povsem drugačno vzdušje v notranji reviziji, če je revizijska komisija dostopna in na voljo celotnemu osebju.

Revizijska komisija mora prav tako izkazati podporo notranjerevizijskemu osebju. Med notranjo revizijo in poslovodstvom bodo vedno obstajala nasprotja, zato mora revizijska komisija jasno sporočiti, da je notranja revizija bistvena za dobro upravljanje. Noben član revizijske skupine ne sme biti kaznovan (službeno ali kako drugače) za zastavljanje zahtevnih vprašanj ali za izpostavljanje občutljivih tem pri reviziji.

Najboljši odnosi so partnerstva, vodja notranje revizije in revizijska komisija pa morata biti enako odprta ter jasna glede načinov za okrepitev ali izboljšanje podpore notranji reviziji.

Zaključek

Odnos med revizijsko komisijo in notranjo revizijo je ključen za dobro upravljanje. Odprt odnos, ki si prizadeva za izboljšanje komunikacije in delovanja, pripomore k uspešni in učinkoviti notranji reviziji, ki lahko organizaciji najbolje pomaga doseči cilje. Potrebna pa je predanost obeh strani, da ta odnos razvijeta v dinamično partnerstvo, ki temelji na zaupanju.

O dokumentih o stališču

Inštitut IIA objavlja dokumente o stališčih glede ključnih težav deležnikov in izvajalcev s ciljem zagovarjanja dobrega upravljanja in izobraževanja tistih, ki so vključeni vanj. Opisana stališča ponujajo vpogled v različne vidike postopka upravljanja in ključno vlogo notranje revizije pri izboljšanju upravljanja na vseh ravneh, kar doda vrednost organizaciji. Inštitut dokumente o stališču razvija in pregleduje s strogim postopkom, ki zahteva mnenje in kritiko s strani strokovnjakov za notranjo revizijo in drugih prostovoljcev inštituta IIA, ki sodelujejo v Odboru inštituta IIA za svetovno zagovorništvo, Odboru inštituta IIA za standarde in Odboru inštituta IIA za poklicno odgovornost in etiko.

O inštitutu IIA

Inštitut IIA je najbolj prepoznaven zagovornik notranje revizije, ki izobražuje in zagotavlja standarde, smernice ter potrdila. IIA je bil ustanovljen leta 1941, danes pa ima že več kot 190.000 članov iz več kot 170 držav in teritorijev. Mednarodni sedež inštituta IIA je v mestu Lake Mary v ameriški zvezni državi Florida. Za več informacij obiščite www.globaliia.org.

Omejitev odgovornosti

Inštitut IIA objavlja ta dokument z namenom obveščanja in izobraževanja. Gradivo ni namenjeno zagotavljanju dokončnih odgovorov na posamezne okoliščine in velja samo kot vodilo. Inštitut IIA priporoča, da vedno poiščete neodvisen strokovni nasvet, ki se nanaša neposredno na določeno situacijo. Inštitut IIA ne sprejema odgovornosti za kakršen koli primer zanašanja izključno na to gradivo.

Avtorske pravice

Copyright © 2019, The Institute of Internal Auditors, Inc. (Inštitut notranjih revizorjev). Vse pravice pridržane.

Januar 2019



Globalni sedež podjetja
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, ZDA
Telefon: +1 407 937 1111
Faks: +1 407 937 1101
www.globaliia.org