

Odnosi poverenja

Izgradnja boljih odnosa između odbora za reviziju i interne revizije

Uvod

Odnosi na poslu ponekad mogu biti delikatni. Ono što neko traži ili očekuje od odnosa može postati komplikovano i može doprineti nesporazumima, neefikasnosti, pa čak i ogorčenosti.

Loš, zategnut ili površan odnos između odbora za reviziju i izvršnog rukovodioca revizije stvara više od neizvesnosti. Može postati ozbiljna pretnja dobrom korporativnom upravljanju dovodeći do nesporazuma, neadekvatnih resursa aktivnosti interne revizije, podriivanja nezavisnosti, površnog pružanja uveravanja, neefikasnosti, propuštenih prilika i neoptimalne usluge, na štetu organizacije.

Interna revizija treba da izveštava *funkcionalno* predsedavajućeg odbora za reviziju (ili ekvivalentnu poziciju) i *administrativno* izvršno rukovodstvo, stvarajući direktnu liniju komunikacije između izvršnog rukovodioca revizije i organa upravljanja. Ovo jedinstveno partnerstvo odražava važnost adekvatnog upravljanja ovim odnosom. Zapravo, ovaj direktni kanal ka organu upravljanja pokreće i održava celokupni koncept nezavisnosti i objektivnosti, koji je neophodan za efektivnu aktivnost interne revizije.

Prema tome, imperativ je za izvršnog rukovodioca revizije i odbor za reviziju da jasno razumeju svoje odgovornosti za izveštavanje i usklađivanje, uključujući to šta treba da očekuju i zahtevaju jedni od drugih. Način na koji svaka strana komunicira sa drugom, takođe, pomaže da se definišu osnovni zahtevi i očekivanja, koji čine temelje poverenja i podrške.

Izvršni rukovodilac revizije trebalo bi da bude potpuno jasan kada je reč o zahtevima i očekivanjima između odbora za reviziju, izvršnog rukovodioca za finansije, izvršnog rukovodioca organizacije i ostalih ključnih internih interesnih strana. Jasan i zdrav odnos u kome preovlađuju poverenje, transparentnost i istina jeste idealan za potrebe definisanja zahteva koje upućuju jedni drugima.

Kada je reč o odboru za reviziju, njegove odgovornosti treba da budu detaljno regulisane pravilnikom/poslovnikom o radu odbora za reviziju. Njegova osnovna dužnost je da nadgleda kvalitet i integritet internog kontrolnog okruženja kompanije uključujući operativne, finansijske, IT, računovodstvene i prakse izveštavanja.

KLJUČNI ZAKLJUČCI

Izvršni rukovodilac revizije i odbor za reviziju moraju jasno razumeti svoje odgovornosti za izveštavanje i usklađivanje, uključujući i ono što bi trebalo da očekuju i zahtevaju jedni od drugih.

Odbor za reviziju treba da zahteva od izvršnog rukovodioca revizije i interne revizije i da ih osnaži da deluju nezavisno i da budu spremni da „govore istinu bez obzira na posledice“.

Odbor za reviziju treba da bude spreman da se ne složi sa izvršnim rukovodiocem revizije i internom revizijom, ali takođe i da bude voljan da stane uz njih, pre nego iza njih.

Odbor za reviziju treba da zahteva od izvršnog rukovodioca revizije i aktivnosti interne revizije da poštuju Standarde Instituta internih revizora, da budu savetnici od poverenja i da potpomažu odbor za reviziju i njegove napore.

Odbor za reviziju treba redovno da se sastaje sa izvršnim rukovodiocem revizije kako bi razgovarali o strateškim i operativnim aktivnostima.

Zanimljivo je da brojni profesionalni istraživački radovi detaljno opisuju najbolje prakse u vezi s nadzorom odbora za reviziju nad izvršnim rukovodiocem revizije i aktivnošću interne revizije. Ipak, relativno je malo radova koji ispituju najbolje prakse onoga što izvršni rukovodilac revizije treba da očekuje ili zahteva od odbora za reviziju.

Stav Instituta internih revizora o ulozi interne revizije, tačnije, izvršnog rukovodioca revizije, jasan je: Pratiti *Međunarodne standarde za profesionalnu praksu interne revizije* (u daljem tekstu: *Standardi*) Instituta internih revizora. Biti čvrst. Pristupati strateški. Biti hrabar. Govoriti istinu bez obzira na posledice. Težiti da se postane savetnik od poverenja.

Ankete pokazuju da većina odbora za reviziju ima zdrave odnose sa internom revizijom. Međutim, **Institut internih revizora veruje da, ukoliko se želi unaprediti i poboljšati uveravanje i korporativno upravljanje, mora biti više transparentnosti u smislu da se otvoreno postavljaju zahtevi jedni drugima.** Tamo gde se svaka strana trudi da unapredi način rada treba nastojati da se uspostave odnosi "postavljanja zahteva" koji su izgrađeni na međusobnom poštovanju.

Šta odbor za reviziju treba da zahteva od interne revizije

Osnove: Interna revizija je najefektivnija kada sledi *Standarde* Instituta internih revizora i kada su njeni resursi, kompetencije i struktura usklađeni sa strategijom organizacije i kompetencijama vezanim za osnovnu delatnost organizacije. Odbor za reviziju poverava izvršnom rukovodiocu revizije da rukovodi aktivnošću sa intergritetom i stručnošću da bi ostvario njenu svrhu.

Odbor za reviziju treba da zahteva:

- Da se poštuju *Standardi* Instituta internih revizora.
- Da zaposleni u internoj reviziji pribave relevantne sertifikate koji dokazuju profesionalnu sposobnost, znanje i stručnost.
- Da izvršni rukovodilac revizije na sednici sa izvršnim rukovodiocima odgovori na dva ključna pitanja:
 - Da li su aktivnosti / ponašanje rukovodilaca u skladu sa onim što govore?
 - Šta odbor za reviziju treba da uradi da bi interna revizija bila efektivnija?

Zrela aktivnost interne revizije: Zrele aktivnosti interne revizije treba da pokažu visok nivo stručnosti u analizi podataka, u naprednim revizorskim programima, kontinuiranom prilagođavanju pokrivenosti rizika, primeni modela rotacije revizora kako bi se razvijali talenti i u radu sa automatizovanim radnim papirima. Interna revizija treba da ima u prvom planu rastuće rizike, te da ima pokazatelje koji prikazuju koliko doprinosi svojoj organizaciji. Sve ovo će omogućiti optimalno i efektivno poslovanje koje daje maksimalan doprinos organizaciji.

Odbor za reviziju treba da zahteva:

- Razvoj formalnog „Strateškog plana interne revizije“.
- Redovne izveštaje od interne revizije o izvršenju i izmenama plana.
- Povratnu informaciju od izvršnog rukovodstva o nalazima interne revizije i učešću izvršnog rukovodioca revizije.
- Delotvoran odnos između interne i eksterne revizije sa dokazima nastalih opipljivih sinergijskih koristi.
- Ravnotežu tradicionalne revizorske pokrivenosti i pregleda strateških ciljeva koji su povezani sa “novim” oblastima pokrivenosti.
- Da izvršni rukovodilac revizije periodično obezbedi izveštaje sa povratnim informacijama u stilu “360 stepeni” iz njegovih direktnih izveštaja, kao i od rukovodstva, i da podnese sveobuhvatan izveštaj odboru za reviziju.

Na kraju, odbor za reviziju od lidera zrele aktivnosti interne revizije treba da očekuje da učestvuje na sastancima izvršnog rukovodstva na kojima se diskutuje o strategiji i poslovanju, postavljanjem bitnih pitanja i pružanjem odgovarajućih objašnjenja. Drugim rečima, interna revizija treba da ima mesto za stolom.

Odbor za reviziju treba da prihvati koncept da je njegova uloga ključna za sveukupan uspeh modela korporativnog upravljanja organizacije. Odbor mora smatrati izvršnog rukovodioca revizije odgovornim i očekivati od njega isti učinak kao što bi i od izvršnog rukovodioca organizacije.

Šta interna revizija treba da očekuje od odbora za reviziju

Najbolji odnosi su partnerstva. Izvršni rukovodilac revizije mora biti podjednako otvoren i jasan prema odboru za reviziju o načinima intenziviranja i unapređivanja njegove podrške aktivnosti interne revizije.

Aktivnosti interne revizije treba da budu jasne u onome što im je potrebno i šta očekuju od odbora za reviziju u pogledu podrške i usmeravanja. Ovo je od presudnog značaja u pogledu zabrinutosti oko pritiska rukovodstva i napora izvršnog rukovodioca revizije da dobije mesto za stolom za kojim se donose odluke. Izvršni rukovodilac revizije i interna revizija treba da traže da odbor za reviziju stoji uz njih, pre nego iza njih.

Osnove: Izvršni rukovodilac revizije treba da očekuje vreme i pažnju odbora za reviziju, kao što bi to očekivao od bilo kog pretpostavljenog koji vodi i usmerava razvoj i rezultate zaposlenih. Ono što često deluje protiv takve interakcije jeste da članovi odbora za reviziju obično imaju ograničeno vreme zbog svojih drugih obaveza. Uprkos takvim vremenskim ograničenjima, nadzor odbora ne treba da bude ograničen samo na vreme predviđeno za sednice odbora za reviziju - četiri do šest puta godišnje. Dosledan i otvoren dijalog je imperativ.

Izvršni rukovodilac revizije treba na kvartalnom nivou da obezbedi minimum tridesetominutni telefonski razgovor sa predsedavajućim odbora za reviziju kako bi diskutovali o bitnim temama kao što su: fluktuacija zaposlenih, predstojeće kompleksne revizije koje zahtevaju podršku spoljnih konsultanata, nova regulativa koja utiče na profesiju, povratna informacija od predsedavajućeg o onome šta su čuli od rukovodstva ili u okviru odbora, kao i nove aktivnosti u kompaniji koje mogu uticati na plan revizije.

Vremenska ograničenja odbora za reviziju takođe mogu da stvore iskušenje da se rukovodstvu prebaci odgovornost za nadzor nad izvršnim rukovodiocem revizije, za njegovu zaradu, otpuštanje i zapošljavanje. Ova praksa predstavlja znatno napuštanje koncepta nadzora odbora za reviziju nad izvršnim rukovodiocem revizije i može da ugrozi integritet, nezavisnost, objektivnost i efektivnost uloge izvršnog rukovodioca revizije.

Snažna podrška odbora za reviziju: Motivisati odbor za reviziju da se posveti sastancima na redovnoj osnovi – na primer godišnje – sa izvršnim rukovodiocem revizije i višim rukovodiocima iz interne revizije kako bi razgovarali o:

- Strategiji revizije i metodologiji.
- Prikazivanju načina na koji interna revizija vrši analizu podataka.
- Rizicima koji utiču na uspeh organizacije.
- Učešću u istragama u vezi sa pitanjima etike i usklađenosti.
- Povratnoj informaciji od odbora za reviziju o njihovim pogledima na rizike.
- Ograničenjima delokruga i izazovima sa kojima se susreću sa višim rukovodstvom.

Ono što je najvažnije jeste iskoristiti vreme da se još više ojača snažan odnos koji već postoji.

PET PITANJA

Izgradnja pravog odnosa između odbora za reviziju i interne revizije može napraviti značajnu razliku u sposobnosti interne revizije da obezbedi najbolje usluge uveravanja i savetovanja.

Ovo je pet ključnih pitanja koje bi organ upravljanja trebalo da postavi:

1.
Da li izvršni rukovodilac revizije ima nesmetan pristup odboru za reviziju?

2.
Da li izvršni rukovodilac revizije traži mogućnosti da unapredi odnos sa odborom za reviziju?

3.
Da li interna revizija ima mogućnost da se sastane sa odborom za reviziju bez prisustva izvršnog rukovodstva?

4.
Da li je izvršni rukovodilac revizije odgovoran za pružanje najvišeg nivoa usluga interne revizije koje su u skladu sa Standardima Instituta internih revizora i da li promovise sertifikovanje zaposlenih?

5.
Koje prepreke sputavaju izvršnog rukovodioca revizije da zauzme mesto za stolom za kojim se donose odluke?

Izvršni rukovodilac revizije, koristeći video-konferencije ili drugu tehnologiju, može pozvati članove odbora za reviziju da budu dostupni za pitanja u toku obuke interne revizije ili dana za komunikaciju. Vidljivo angažovanje postavlja neizmerno drugačiji ton u okviru same interne revizije kada je odbor za reviziju dostupan i pristupačan svim zaposlenima.

Odbor za reviziju, takođe, treba da pokaže podršku zaposlenima u internoj reviziji. Iako će uvek postojati prirodni sukob između interne revizije i izvršnog rukovodstva, odbor za reviziju treba jasno da objasni da je uloga interne revizije ključna za dobro korporativno upravljanje. Nijedan član revizorskog tima nikada ne bi trebalo da bude kažnjen (tokom karijere ili na drugi način) zbog postavljanja teških pitanja ili zbog pristupa osetljivoj temi u toku revizije.

Najbolji odnosi su partnerstva. Izvršni rukovodilac revizije mora biti podjednako otvoren i jasan prema odboru za reviziju o načinima intenziviranja i unapređivanja njegove podrške aktivnosti interne revizije.

Zaključak

Odnos između odbora za reviziju i interne revizije je ključan za dobro korporativno upravljanje. Otvoren odnos koji podstiče da se unaprede komunikacija i učinak pomaže u stvaranju delotvorne i efikasne aktivnosti interne revizije koja je najbolje pozicionirana da pomogne organizaciji u postizanju svojih ciljeva. Međutim, to zahteva posvećenost obe strane kako bi se izgradio odnos poverenja i dinamičnog partnerstva.

O Stanovištima

Institut internih revizora objavljuje Stanovišta o ključnim pitanjima od značaja za interesne strane i one koji se bave internom revizijom sa ciljem promovisanja zdravog korporativnog upravljanja i edukacije svih koji su u to uključeni. Ona pružaju uvid u različite aspekte procesa korporativnog upravljanja i važnu ulogu interne revizije u njegovom poboljšanju na svim nivoima i dodavanju vrednosti organizaciji. Stanovišta se razvijaju i revidiraju tokom rigoroznog procesa koji uključuje doprinos i kritiku od strane profesionalaca koji se bave internom revizijom i ostalih volontera Instituta internih revizora angažovanih u Globalnom Odboru za zastupanje, Odboru za standarde i Odboru za profesionalnu odgovornost i etiku Instituta internih revizora.

O Institutu internih revizora

Institut internih revizora je najpriznatiji zastupnik profesije interne revizije, edukator, tvorac standarda, smernica i sertifikata. Osnovan je 1941. godine. Institut internih revizora danas opslužuje više od 190.000 članova iz više od 170 država i teritorija. Globalno sedište Instituta internih revizora se nalazi u Lejk Meri na Floridi. Za više informacija posetite www.globaliia.org.

Zaštita od odgovornosti

Institut internih revizora objavljuje ovaj dokument u svrhu informisanja i edukacije. Namena ovog dokumenta nije da obezbedi konkretne odgovore za specifične pojedinačne okolnosti, već isključivo da posluži kao vodič. Institut internih revizora preporučuje da se za svaki specifičan problem zatraži savet nezavisnog stručnjaka. Institut internih revizora ne prihvata odgovornost za bilo koga ko se oslanja isključivo na ove smernice.

Autorska prava

Autorska prava © 2019 Institut internih revizora. Sva prava zadržana.

Prevod na srpski jezik

Udruženje internih revizora Srbije objavljuje ovu publikaciju u aprilu 2020. godine po odobrenju IIA.

Tekst Stanovišta prevela: Jovanka Tomanović, CIA

Recenzija prevoda: Predrag Zindović, CIA i Marija Prokić, CIA.

Lektor: Nina Savčić, diplomirani filolog srpskog jezika i književnosti



Januar 2019



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

