

# Globalni standardi interne revizije™



The Institute of  
**Internal Auditors**

Objavljeno 9. siječnja 2024.

Globalni standardi interne revizije i s njima povezani materijali zaštićeni su autorskim pravom kojim raspolaže The Institute of Internal Auditors, Inc. („IIA“). ©2024 Institut internih revizora (IIA). Sva prava pridržana.

Niti jedan dio materijala, uključujući žig, grafičke prikaze ili logotip, koji su dostupni u ovoj publikaciji ne može se kopirati, fotokopirati, reproducirati, prevoditi ili reducirati na bilo koji fizički, elektronički medij ili strojno-čitljiv oblik, u cijelosti ili djelomično, bez posebne dozvole Ureda glavnog pravnog savjetnika Instituta internih revizora, [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org). Distribucija u komercijalne svrhe je strogo zabranjena.

Za više informacija, molimo pročitajte našu izjavu o kopiranju, preuzimanju i distribuciji materijala dostupnu na internetskoj stranici IIA na [www.theiia.org/Copyright](http://www.theiia.org/Copyright).

# Sadržaj

<b>Zahvale</b> .....	<b>5</b>
<b>O Međunarodnom okviru profesionalnog djelovanja</b> .....	<b>5</b>
<b>Osnove Globalnih standarda interne revizije</b> .....	<b>7</b>
<b>Pojmovnik</b> .....	<b>10</b>
<b>Domena I: Svrha interne revizije</b> .....	<b>15</b>
<b>Domena II Etičnost i profesionalnost</b> .....	<b>16</b>
<b>Načelo 1: Pokazujte integritet</b> .....	<b>16</b>
Standard 1.1 Poštenje i profesionalna hrabrost.....	17
Standard 1.2 Očekivanja organizacije u pogledu etičnosti.....	18
Standard 1.3 Zakonito i etično ponašanje.....	19
<b>Načelo 2: Zadržite objektivnost</b> .....	<b>20</b>
Standard 2.1 Individualna objektivnost.....	20
Standard 2.2 Očuvanje objektivnosti.....	22
Standard 2.3 Objava o narušavanju objektivnosti.....	24
<b>Načelo 3: Pokazujte kompetentnost</b> .....	<b>25</b>
Standard 3.1 Kompetentnost.....	26
Standard 3.2 Kontinuirano profesionalno usavršavanje.....	28
<b>Načelo 4: Postupajte s dužnom profesionalnom pažnjom</b> .....	<b>29</b>
Standard 4.1 Usklađenost s Globalnim standardima interne revizije.....	29
Standard 4.2 Dužna profesionalna pažnja.....	31
Standard 4.3 Profesionalni skepticizam.....	33
<b>Načelo 5: Čuvajte povjerljivost</b> .....	<b>34</b>
Standard 5.1 Uporaba informacija.....	34
Standard 5.2 Zaštita informacija.....	35
<b>Domena III: Upravljanje funkcijom interne revizije</b> .....	<b>37</b>
<b>Načelo 6: Ima ovlaštenje odbora</b> .....	<b>39</b>
Standard 6.1 Mandat interne revizije.....	39
Standard 6.2 Povelja interne revizije.....	42
Standard 6.3 Potpora odbora i višeg menadžmenta.....	44
<b>Načelo 7: Pozicionirana kao neovisna</b> .....	<b>45</b>
Standard 7.1 Organizacijska neovisnost.....	46
Standard 7.2 Kvalifikacije rukovoditelja interne revizije.....	50
<b>Načelo 8: Pod nadzorom Odbora</b> .....	<b>51</b>
Standard 8.1 Komunikacija s odborom.....	52
Standard 8.2 Resursi.....	54
Standard 8.3 Kvaliteta.....	55

Standard 8.4 Eksterna procjena kvalitete.....	57
<b>Domena IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije.....</b>	<b>60</b>
<b>Načelo 9: Planirajte strateški.....</b>	<b>60</b>
Standard 9.1 Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.....	61
Standard 9.2 Strategija interne revizije.....	63
Standard 9.3 Metodologije.....	65
Standard 9.4 Plan interne revizije.....	66
Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje.....	69
<b>Načelo 10: Upravljajte resursima.....</b>	<b>71</b>
Standard 10.1 Upravljanje financijskim resursima.....	72
Standard 10.2 Upravljanje ljudskim resursima.....	73
Standard 10.3 Tehnološki resursi.....	76
<b>Načelo 11: Komunicirajte učinkovito.....</b>	<b>77</b>
Standard 11.1 Uspostavljanje odnosa i komunikacija s dionicima.....	77
Standard 11.2 Učinkovita komunikacija.....	79
Standard 11.3 Priopćavanje rezultata.....	80
Standard 11.4 Pogreške i propusti.....	83
Standard 11.5 Priopćavanje odluke o prihvaćanju rizika.....	84
<b>Načelo 12: Unaprjeđujte kvalitetu.....</b>	<b>85</b>
Standard 12.1 Interna procjena kvalitete.....	86
Standard 12.2 Mjerenje uspješnosti.....	88
Standard 12.3 Nadgledanje i unaprjeđivanje provedbe angažmana.....	90
<b>Domena V: Obavljanje usluga interne revizije.....</b>	<b>92</b>
<b>Načelo 13: Učinkovito planirajte angažmane.....</b>	<b>93</b>
Standard 13.1 Priopćenje o angažmanu.....	93
Standard 13.2 Procjena rizika angažmana.....	95
Standard 13.3 Ciljevi i opseg angažmana.....	98
Standard 13.4 Kriteriji ocjenjivanja.....	100
Standard 13.5 Resursi za angažman.....	101
Standard 13.6 Program rada angažmana.....	103
<b>Načelo 14: Provedite angažman.....</b>	<b>104</b>
Standard 14.1 Prikupljanje informacija za analize i procjenu.....	104
Standard 14.2 Analize i potencijalni nalazi angažmana.....	106
Standard 14.3 Procjena nalaza.....	107
Standard 14.4 Preporuke i akcijski planovi.....	109
Standard 14.5 Ocjena angažmana.....	110
Standard 14.6 Dokumentacija angažmana.....	111
<b>Načelo 15: Priopćite rezultate angažmana i pratite akcijske planove.....</b>	<b>112</b>
Standard 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.....	113
Standard 15.2 Potvrđivanje provedbe preporuka ili akcijskih planova.....	114
<b>Primjena Globalnih standarda interne revizije u javnom sektoru.....</b>	<b>116</b>

# Zahvale

**Institut internih revizora** zahvalan je dionicima koji su pružili savjete i pomoć u razvoju Globalnih standarda interne revizije™. IIA posebno ističe članove Odbora za međunarodne standarde interne revizije – globalne grupe internih revizora koji su velikodušno darovali svoje vrijeme i stručnost kako bi osigurali da Standardi podignu razinu profesionalne prakse interne revizije. IIA zahvaljuje Vijeću za nadzor IPPF-a za njegovu ključnu ulogu u osiguravanju da proces postavljanja standarda bude u javnom interesu, Odboru za profesionalne certifikate za njihove savjete i zaposlenicima IIA i tehničkim savjetnicima za brigu o uspješnoj primjeni i upravljanju svim vidovima projekta.

## O Međunarodnom okviru profesionalnog djelovanja

**Okvirom se osigurava** strukturni nacrt i koherentan sustav koji olakšava dosljedan razvoj, tumačenje i primjenu skupa znanja korisnog za disciplinu ili profesiju. Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (IPPF)® uređuje mjerodavnu bazu spoznaja (znanja), koju Institut internih revizora promiče, za profesionalnu praksu interne revizije. Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja uključuje Globalne standarde interne revizije, Tematske zahtjeve i Globalne praktične vodiče

Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja bavi se trenutnim praksama interne revizije istovremeno omogućavajući praktičarima i dionicima na globalnoj razini da budu fleksibilni i spremni reagirati na tekuće potrebe za internom revizijom visoke kvalitete u različitim okruženjima i organizacijama različite svrhe, veličine i strukture.

Obvezujuće	<p><b>Globalni standardi interne revizije</b> usmjeravaju svjetsku profesionalnu praksu interne revizije i služe kao temelj za ocjenjivanje i podizanje kvalitete funkcije interne revizije. U središtu Standarda je 15 vodećih načela koja omogućuju učinkovitu internu reviziju. Svako načelo ima potporu u standardima koji sadrže zahtjeve, razmatranja za primjenu i primjere dokaza o usklađenosti. Zajedno, ti elementi pomažu internim revizorima udovoljiti načelima i ispuniti svrhu interne revizije.</p>
	<p><b>Tematski zahtjevi</b> osmišljeni su radi unaprjeđenja dosljednosti i kvalitete usluga interne revizije vezane za određene revizijske teme i podupiranja internih revizora u obavljanju angažmana u tim rizičnim područjima. Interni revizori moraju poštovati relevantne zahtjeve kad opseg angažmana uključuje jednu od utvrđenih tema.</p>
	<p>Tematski zahtjevi jačaju trajnu relevantnost interne revizije u suočavanju s rastućim okruženjem rizika u svim industrijama i sektorima.</p>

**Globalne smjernice** podupiru Standarde pružanjem neobvezujućih informacija, savjeta i dobrih praksi za obavljanje usluga interne revizije. Odobrio ih je IIA putem formalnog procesa pregleda i odobrenja.

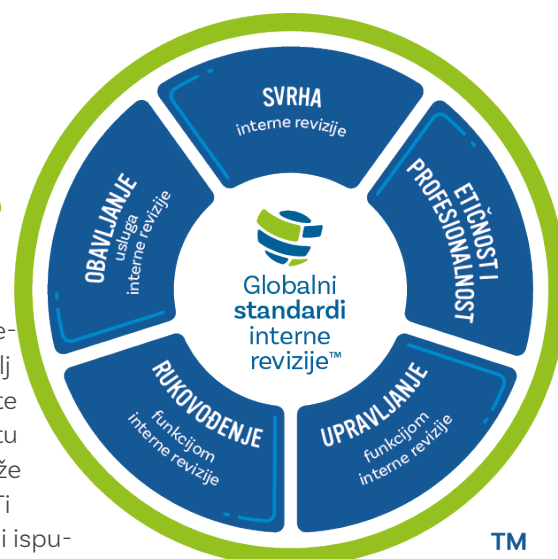
Globalni praktični vodiči pružaju opis detaljnih pristupa, postupnih koraka i primjera o temama poput:

- usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga
- planiranja, provođenja i priopćavanja rezultata angažmana
- financijskih usluga
- prijevare i ostalih sveprisutnih rizika
- strategije i upravljanja funkcijom interne revizije
- javnog sektora
- održivosti.

Globalni vodiči za reviziju tehnologije (GTAG) pružaju revizorima znanja o obavljanju usluga s izražavanjem uvjerenja ili savjetodavnih usluga vezanih za informacijsku tehnologiju organizacije i rizike i kontrole u vezi s informacijskom sigurnošću.

# Osnove Globalnih standarda interne revizije

Globalni standardi interne revizije **Instituta internih revizora** usmjeravaju profesionalnu praksu interne revizije u cijelom svijetu i temelj su ocjenjivanja i podizanja kvalitete funkcije interne revizije. Središte Standarda predstavlja 15 vodećih načela koja omogućuju učinkovitu internu reviziju. Svako načelo ima uporište u standardima koji sadrže zahtjeve, razmatranja za primjenu i primjere dokaza usklađenosti. Ti elementi zajedno pomažu internim revizorima ostvarivanje načela i ispunjenje svrhe interne revizije.



## **Interna revizija i javni interes**

Javni interes obuhvaća društvene i gospodarske interese i opću dobrobit društva i organizacija koje djeluju u tom društvu (uključujući one poslodavaca, zaposlenika, ulagača, poslovne i financijske zajednice, klijenata, kupaca, regulatora i vlade). Pitanja od javnog interesa specifična su za određeni kontekst i trebala bi uzeti u obzir etička pitanja, pravednost, kulturne norme i vrijednosti te moguće različite utjecaje na određene pojedince i podskupine društva.

Interna revizija igra ključnu ulogu u poboljšanju sposobnosti organizacije da služi javnom interesu. Iako su primarne funkcije interne revizije jačanje korporativnog upravljanja, upravljanje rizikom i kontrolni procesi, njezini se učinci šire izvan organizacije. Interna revizija pridonosi ukupnoj stabilnosti i održivosti organizacije pružanjem uvjerenja o njezinoj operativnoj učinkovitosti, pouzdanosti izvješćivanja, usklađenosti sa zakonima i/ili propisima, zaštiti imovine i etičkoj kulturi. To, zauzvrat, potiče povjerenje javnosti u organizaciju i šire sustave kojih je ona dio.

IIA je posvećen utvrđivanju standarda uz doprinos javnosti i u korist javnosti. Međunarodni odbor za standarde interne revizije odgovoran je za uspostavljanje i održavanje Standarda u interesu javnosti. To se postiže opsežnim, stalnim odgovarajućim procesom koji nadzire neovisno tijelo, Vijeće za nadzor Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja. Proces uključuje traženje doprinosa i razmatranje interesa različitih dionika – uključujući praktičare interne revizije, stručnjake iz industrije, državna tijela, regulatorne agencije, predstavnike javnosti i druge – tako da Standardi odražavaju različite potrebe i prioritete društva.

## **Primjenjivost i elementi Standarda**

Globalni standardi interne revizije postavljaju osnovna načela, zahtjeve, razmatranja i primjere za profesionalno djelovanje interne revizije na globalnoj razini. Standardi se primjenjuju na svakog pojedinca ili funkciju koja obavlja usluge interne revizije, bez obzira na to jesu li interni revizori izravno zaposleni u organizaciji, angažirani na temelju ugovora kao eksterni pružatelji usluga ili oboje. Organizacije koje primaju usluge interne revizije razlikuju se po pripadnosti sektoru i industriji, svrsi, veličini, složenosti i strukturi.

Standardi se primjenjuju na funkciju interne revizije i na pojedinačne interne revizore, uključujući i rukovoditelja interne revizije. Rukovoditelj interne revizije odgovoran je da funkcija interne revizije implementira i usklađena je sa svim načelima i standardima, a interni revizori odgovorni su za usklađenost s načelima i standardima relevantnima za obavljanje njihovih radnih odgovornosti, prikazanih u prvom redu u Domeni II: Etičnost i profesionalnost i u Domeni V: Obavljanje usluga interne revizije.

Standardi su organizirani u pet domena:

- Domena I: Svrha interne revizije.
- Domena II: Etičnost i profesionalnost.
- Domena III: Upravljanje funkcijom interne revizije.
- Domena IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije.
- Domena V: Obavljanje usluga interne revizije.

Domene II-V sadrže sljedeće elemente:

- Načela: opći opisi povezanih skupina zahtjeva i razmatranja.
- Standardi, koji uključuju:
  - zahtjeve: obavezne prakse interne revizije.
  - razmatranja za primjenu: uobičajene i preferirane prakse koje treba uzeti u obzir kod provođenja zahtjeva.
  - primjere dokaza usklađenosti: načini demonstriranja da su provedeni zahtjevi Standarda.

U Standardima se koristi riječ “morati” u odjeljcima koji se odnose na Zahtjeve i riječi “trebati” i “moći” za navođenje uobičajenih i preferiranih praksi u odjeljcima koji se odnose na Razmatranja za primjenu. Svaki Standard završava primjerima dokaza. Primjeri nisu ni zahtjevi ni jedini načini demonstriranja usklađenosti; oni se više daju kao pomoć funkcijama interne revizije u pripremi procjene kvalitete koje se oslanja na demonstrirane dokaze. U Standardima se koriste određeni pojmovi koji su definirani u priloženom Pojmovniku. Za točno razumijevanje i primjenu Standarda, nužno je razumjeti i prihvatiti određena značenja i uporabu pojmova kako je to opisano u Pojmovniku.

### **Demonstriranje usklađenosti sa Standardima**

Zahtjevi, razmatranja za primjenu i primjeri dokaza usklađenosti osmišljeni su kako bi pomogli internim revizorima usklađivanje sa Standardima. Iako se očekuje usklađenost sa zahtjevima, interni revizori ponekad možda ne mogu ostvariti usklađenost sa zahtjevom, ali postižu ispunjenje namjere standarda. Okolnosti koje bi mogle zahtijevati prilagodbe često su povezane s ograničenim resursima ili specifičnim vidovima sektora, industrije i/ili jurisdikcije. U tim iznimnim okolnostima, treba provesti alternativne radnje kako bi se ispunila namjera dotičnog standarda. Rukovoditelj interne revizije odgovoran je za dokumentiranje i prenošenje obrazloženja za odstupanje i za poduzimanje alternativnih radnji odgovarajućim dionicima. Povezani zahtjevi i informacije pojavljuju se u Standardu 4.1 Usklađenost s Globalnim standardima interne revizije i u Domeni III: Upravljanje funkcijom interne revizije zajedno s pripadajućim načelima i standardima. Iako su okolnosti koje zahtijevaju prilagodbe previše različite da bi ih se nabrojalo, u sljedećem odjeljku navode se dva područja u kojima se redovito pojavljuju nedoumice: male funkcije interne revizije i funkcije interne revizije u javnom sektoru.



### **Primjena u malim funkcijama interne revizije**

Na sposobnost funkcije interne revizije da u potpunosti bude usklađena sa Standardima može utjecati njezina veličina ili veličina organizacije. Uz ograničene resurse, ispunjenje određenih zadataka može biti izazovno. Osim toga, ako se funkcija interne revizije sastoji samo od jednog člana, odgovarajući program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete zahtijevat će pomoć izvan funkcije interne revizije. (vidjeti i Standard 10.1 Upravljanje financijskim resursima, 12.1 Interna procjena kvalitete i 12.3 Nadgledanje i unaprjeđenje provedbe angažmana.)

### **Primjena u javnom sektoru**

Iako se Globalni standardi interne revizije primjenjuju na sve funkcije interne revizije, interni revizori u javnom sektoru rade u političkom okruženju pod upravljačkim, organizacijskim i financijskim strukturama koje se mogu razlikovati od onih u privatnom sektoru. Na prirodu ovih struktura i na s tim povezane uvjete mogu utjecati nadležnost i razina vlasti u kojoj djeluje funkcija interne revizije. Osim toga, određena terminologija koja se koristi u javnom sektoru razlikuje se od one u privatnom sektoru. Te razlike mogu utjecati na to kako funkcije interne revizije u javnom sektoru primjenjuju Standarde. Odjeljak "Primjena Globalnih standarda interne revizije u javnom sektoru," koji slijedi nakon Domene V: Obavljanje usluga interne revizije, opisuje strategije za usklađenost u okolnostima i uvjetima jedinstvenim za internu reviziju u javnom sektoru.

# Pojmovnik

**područje koje se provjerava (eng. activity under review)** – predmet angažmana interne revizije. Primjeri uključuju područje, poslovni subjekt, poslovanje, funkciju, proces ili sustav.

**savjetodavne usluge (eng. advisory services)** – usluge kojima interni revizori daju savjete dionicima organizacije bez izražavanja uvjerenja ili preuzimanja na sebe odgovornosti menadžmenta. Priroda i opseg savjetodavnih usluga predmet su dogovora s odgovarajućim dionicima. Primjeri uključuju savjete o razvoju i provedbi novih politika, procesa, sustava i proizvoda, pružanje forenzičkih usluga, pružanje stručnog usavršavanja i moderirane rasprava o rizicima i kontrolama. „Savjetodavne usluge” nazivaju se i „konzultantske usluge”.

**uvjerenje (eng. assurance)** – tvrdnja čiji je cilj povećati razinu povjerenja dionika u upravljanje organizacijom, upravljanje rizikom i kontrolne procese u vezi s određenim pitanjem, stanjem, temom ili područjem koje se provjerava u usporedbi s utvrđenim kriterijima.

**usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja (eng. assurance services)** – usluge kojima interni revizori provode objektivnu procjenu kako bi izrazili uvjerenje. Primjeri usluga s izražavanjem uvjerenja uključuju angažmane u području usklađenosti, financija, operativnih poslova, uspješnosti i tehnologije. Interni revizori mogu izraziti ograničeno ili razumno uvjerenje, ovisno o prirodi, vremenu i opsegu provedenih postupaka.

**odbor (eng. board)** – najviše tijelo korporativnog upravljanja, primjerice:

- nadzorni odbor
- revizijski odbor
- odbor upravitelja ili povjerenika
- skupina odabranih dužnosnika ili politički imenovanih osoba
- odbor direktora (eng. Board of Directors)
- drugo tijelo koje ima ovlaštenje nad odgovarajućim upravljačkim funkcijama

U organizaciji s više od jednog rukovodećeg tijela, „odbor” se odnosi na tijelo ili tijela ovlaštena za definiranje ovlasti, uloge i odgovornosti funkcije interne revizije.

Ako ništa od navedenog ne postoji, „odbor” treba tumačiti kao da se odnosi na grupu ili osobu koja djeluje kao najviše upravljačko tijelo organizacije. Primjeri uključuju odgovornu osobu poslovnog subjekta i viši nivo menadžmenta.

**rukovoditelj interne revizije (eng. chief audit executive)** – rukovodeća uloga odgovorna za učinkovito upravljanje svim aspektima funkcije interne revizije i osiguravanje kvalitetnog obavljanja usluga interne revizije u skladu s Globalnim standardima interne revizije. Naziv radnog mjesta i/ili odgovornosti mogu se među organizacijama razlikovati.

**kompetentnost (eng. competency)** – znanje, vještine i sposobnost.

**usklađenost (eng. compliance)** – pridržavanje zakona, propisa, ugovora, politika, procedura i ostalih zahtjeva.

**sukob interesa (eng. conflict of interes)** – situacija, aktivnost ili odnos koji bi mogao utjecati, ili se doimati kao da utječe, na sposobnost internog revizora za donošenje objektivnih stručnih prosudbi ili objektivno izvršavanje njegovih odgovornosti.

**kontrola (eng. control)** – svaki postupak koji menadžment, odbor i treće osobe poduzimaju u svrhu upravljanja rizicima i podizanja stupnja vjerojatnosti postizanja utvrđene svrhe i ciljeva.

**kontrolni procesi (eng. control processes)** – politike, procedure i aktivnosti upravljanja rizicima koje su osmišljene i provode se s ciljem zadržavanja rizika unutar prihvatljive razine rizika organizacije.

**kriteriji (eng. criteria)** – u angažmanu, opis željenog stanja područja koje se provjerava (nazivaju se i „kriteriji procjene“).

**angažman (eng. engagement)** – specifično zaduženje ili projekt funkcije interne revizije koji uključuje više zadataka ili aktivnosti osmišljenih tako da se njima ostvari određeni skup povezanih ciljeva. Vidjeti i „usluge s izražavanjem uvjerenja” i „savjetodavne usluge”.

**ocjena angažmana (eng. engagement conclusion)** – stručna procjena internog revizora o nalazima angažmana kad se promatraju skupno. Ocjena angažmana trebala bi ukazati na zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće stanje.

**ciljevi angažmana (eng. engagement objectives)** – izjave koje izražavaju svrhu angažmana i kojima se opisuju specifični ciljevi koje se želi postići.

**planiranje angažmana (eng. engagement planning)** – proces tijekom kojeg interni revizori prikupljaju informacije, procjenjuju i utvrđuju prioritetne rizike relevantne za područje koje se provjerava, utvrđuju ciljeve i opseg angažmana, utvrđuju kriterije procjene i oblikuju program rada (revizijski program) za angažman.

**rezultati angažmana (eng. engagement results)** – nalazi i ocjena angažmana. Rezultati angažmana mogu uključivati i preporuke i/ili usuglašene akcijske planove.

**nadzornik angažmana (eng. engagement supervisor)** – interni revizor odgovoran za nadzor angažmana interne revizije, koji može uključivati stručno usavršavanje i pomoć internim revizorima kao i pregled i odobranje plana rada angažmana, radnih dokumenata, završnog priopćenja i učinka. Rukovoditelj interne revizije može biti nadzornik angažmana ili za to može zadužiti drugu osobu.

**program rada angažmana (revizijski program) (eng. engagement work program)** – dokument kojim se utvrđuju koraci koje treba provesti kako bi se postigli ciljevi angažmana, metodologija i potrebni alati i interni revizori kojima je angažman povjeren. Program rada se temelji na informacijama prikupljenim tijekom planiranja angažmana.

**eksterni pružatelj usluga (eng. external service provider)** – resurs izvan organizacije koji pridonosi uslugama funkcije interne revizije svojim znanjem, vještinama, iskustvom i/ili alatima koji podržavaju usluge interne revizije.

**nalaz (eng. finding)** – u okviru angažmana, utvrđivanje da postoji odstupanje između kriterija procjene i stanja područja koje se provjerava. Mogu se koristiti i drugi termini poput „zapažanja, propusta”.

**prijevara (eng. fraud)** – svako namjerno postupanje obilježeno obmanjivanjem, prikrivanjem, nepoštenjem, zlouporabom imovine ili informacija, krivotvorenjem ili povredom povjerenja koje počinje pojedinci ili organizacije kako bi osigurali nepravednu ili nezakonitu osobnu ili poslovnu korist.

**korporativno upravljanje (eng. governance)** – kombinacija procesa i struktura koje je uspostavio odbor s ciljem informiranja, usmjeravanja, upravljanja i nadgledanja aktivnosti organizacije usmjerenih ostvarenju njezinih ciljeva.

**utjecaj (eng. impact)** – rezultat ili posljedica događaja. Događaj može imati pozitivni ili negativni učinak na strategiju ili poslovne ciljeve organizacije.

**neovisnost (eng. independence)** – nepostojanje uvjeta koji bi mogli ugroziti sposobnost funkcije interne revizije da nepristrano obavlja poslove interne revizije.

**inherentni rizik (eng. inherent risk)** – kombinacija unutarnjih i vanjskih čimbenika rizika koja postoji u odsutvu bilo kakvih radnji menadžmenta.

**integritet (eng. integrity)** – ponašanje koje karakterizira pridržavanje moralnih i etičkih načela, uključujući pokazivanje poštenja i profesionalne hrabrosti za djelovanje na temelju relevantnih činjenica.

**povelja interne revizije (eng. internal audit charter)** – formalni dokument koji obuhvaća mandat funkcije interne revizije, organizacijski položaj, odnose u području izvješćivanja, djelokrug rada, vrste usluga i ostale pojedinosti. Naziv ovog dokumenta može se razlikovati između pojedinih organizacija (npr. pravilnik ili sl.)

**funkcija interne revizije (eng. internal audit function)** – stručni pojedinac ili skupina odgovorni za pružanje usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga organizaciji.

**mandat interne revizije (eng. internal audit mandate)** – ovlasti, uloga i odgovornosti funkcije interne revizije, koje mogu dodijeliti odbor i/ili zakoni i/ili propisi.

**priručnik za internu reviziju (eng. internal audit manual)** – metodologije interne revizije (politike, procesi i procedure) koje vode i usmjeravaju interne revizore u okviru funkcije interne revizije.

**plan interne revizije (eng. internal audit plan)** – dokument koji je sastavio rukovoditelj interne revizije u kojem se utvrđuju angažmani i druge usluge funkcije interne revizije za koje se očekuje da će ih se pružati u određenom razdoblju. Plan bi se trebao temeljiti na procjeni rizika i biti dinamičan, odražavajući pravodobne prilagodbe kao odgovor na promjene koje utječu na organizaciju.

**interna revizija (eng. internal auditing)** – neovisna, objektivna usluga izražavanja uvjerenja i savjetovanja osmišljena da doda vrijednost i unaprijedi poslovanje organizacije. Pomaže organizaciji da postigne svoje ciljeve primjenom sustavnog, discipliniranog pristupa za procjenu i unaprjeđenje učinkovitosti i korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa -.

**vjerojatnost (eng. likelihood)** – izglednost da će se određeni događaj dogoditi.

**moći (eng. may)** – u Razmatranjima za primjenu Globalnih standarda interne revizije riječ „moći” opisuje neobvezujuće prakse za provedbu zahtjeva.

**metodologije (eng. methodologies)** – politike, procesi i procedure koje je uspostavio rukovoditelj interne revizije kojima se usmjerava funkcija interne revizije i unaprjeđuje njena učinkovitost.

**morati (eng. must)** – Globalni standardi interne revizije upotrebljavaju riječ „morati” kako bi se naveo bezuvjetni zahtjev.

**objektivnost (eng. objectivity)** – nepristran mentalni stav koji omogućava internim revizorima donošenje profesionalnih prosudbi, ispunjavanje njihovih zadaća i postizanje svrhe obavljanja interne revizije bez kompromisa.

**eksternalizacija (eng. outsourcing)** – sklapanje ugovora s neovisnim eksternim pružateljem usluga interne revizije. Potpuna eksternalizacija funkcije odnosi se na ugovaranje cjelokupne funkcije interne revizije, a djelomična eksternalizacija (koje se naziva i „cosourcing“) označava da je samo dio usluga povjeren vanjskom dobavljaču.

**periodično (eng. periodically)** – u redovnim intervalima, ovisno o potrebama organizacije, uključujući funkciju interne revizije.

**profesionalni skepticizam (eng. professional skepticism)** – propitivanje i kritička procjena pouzdanosti informacija.

**javni sektor (eng. public sector)** – vlade i sve javno kontrolirane ili javno financirane agencije, poduzeća i drugi subjekti koji isporučuju programe, dobra ili usluge javnosti.

**program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete (eng. quality assurance and improvement program)** – program koji je ustanovio rukovoditelj interne revizije radi procjene i osiguravanja da je funkcija interne revizije u skladu s Globalnim standardima interne revizije, da postigne postavljene ciljeve i teži kontinuiranom poboljšanju. Program uključuje internu i eksternu procjenu.

**rezidualni rizik (eng. residual risk)** – dio inherentnog rizika koji ostaje nakon provedbe aktivnosti menadžmenta.

**rezultati usluga interne revizije (eng. results of internal audit services)** – ishodi, kao što su ocjena angažmana, teme (poput učinkovitih praksi ili temeljnih uzroka) i zaključci na razini poslovne jedinice ili organizacije.

**rizik (eng. risk)** – pozitivni ili negativni učinak nesigurnosti u vezi s ciljevima.

**matrica rizika i kontrole (eng. risk and control matrix)** – alat koji olakšava obavljanje interne revizije. Obično povezuje poslovne ciljeve, rizike, kontrolne procese i ključne informacije u svrhu podrške procesu interne revizije.

**sklonost preuzimanju rizika (eng. risk appetite)** – vrste i količina rizika koje je organizacija spremna prihvatiti u ostvarivanju svojih strategija i ciljeva.

**procjena rizika (eng. risk assessment)** – identifikacija i analiza rizika relevantnih za postizanje ciljeva organizacije. Značaj rizika se obično procjenjuje u smislu utjecaja i vjerojatnosti.

**upravljanje rizikom (eng. risk management)** – proces za prepoznavanje, procjenu, upravljanje i kontrolu potencijalnih događaja ili situacija kako bi se pružilo razumno uvjerenje u vezi s postizanjem ciljeva organizacije.

**tolerancija na rizik (eng. risk tolerance)** – prihvatljive razlike u izvedbi povezane s postizanjem ciljeva. temeljni uzrok (eng. root cause) – temeljni problem ili temeljni razlog za razlike između kriterija i stanja područja koje se provjerava.

**viši menadžment (eng. senior management)** – najviša razina izvršnog menadžmenta organizacije koja je u konačnici odgovorna odboru za provođenje strateških odluka organizacije, obično skupina osoba koje uključuju predsjednika uprave, glavnog izvršnog direktora ili čelnika organizacije.

**trebati (eng. should)** – u Razmatranjima za primjenu Globalnih standarda interne revizije riječ “trebati” opisuje prakse koje su poželjne, ali nisu obavezne.

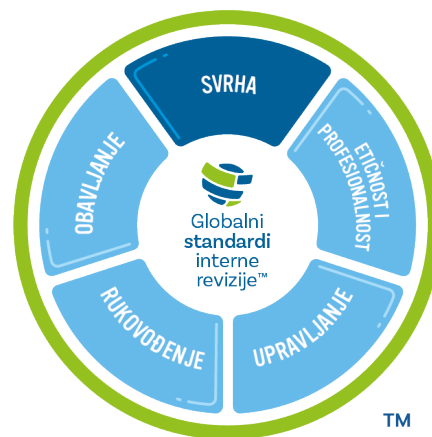
**značajnost (eng. significance)** – relativna važnost pitanja u kontekstu u kojem se ono razmatra, što uključuje kvantitativne i kvalitativne čimbenike poput veličine, prirode, važnosti i utjecaja. Profesionalna prosudba pomaže internim revizorima procijeniti važnost pitanja u kontekstu relevantnih ciljeva.

**dionik (eng. stakeholder)** – strana s izravnim ili neizravnim interesom za aktivnosti i rezultate organizacije. Dionici mogu uključivati odbor, menadžment, zaposlenike, kupce, dobavljače, dioničare, regulatorne agencije, financijske institucije, vanjske revizore, javnost i druge.

**radna dokumentacija (eng. workpapers)** – dokumentacija o poslu koji je obavila funkcija interne revizije pri planiranju i obavljanju angažmana. Dokumentacija pruža potporne informacije za nalaze i ocjenu angažmana.

# Domena I: Svrha interne revizije

Cilj je **Izjave o svrsi** pomoći internim revizorima i dionicima interne revizije razumjeti i artikulirati vrijednost interne revizije.



## Izjava o svrsi

Interna revizija jača sposobnost organizacije da stvori, zaštiti i održi vrijednost pružajući odboru i menadžmentu neovisno i objektivno uvjerenje, savjet, uvid i predviđanje temeljeno na rizicima.

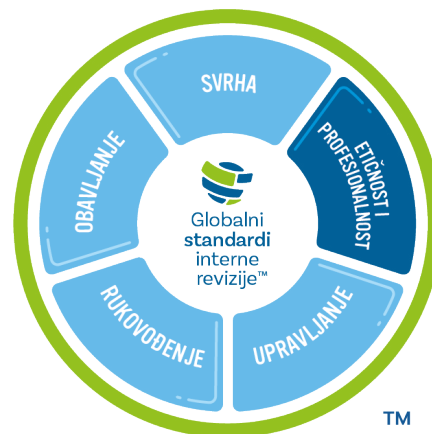
Interna revizija u okviru organizacije unaprjeđuje:

- uspješno ostvarivanje njenih ciljeva
- korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i kontrolne procese
- donošenje odluka i nadzor
- ugled i vjerodostojnost kod dionika
- sposobnost služenja javnom interesu.

Interna revizija je najučinkovitija kad:

- je obavljaju kompetentni stručnjaci u skladu s Globalnim standardima interne revizije koji su uspostavljeni u javnom interesu
- funkcija interne revizije ima neovisni položaj i izravno odgovara odboru
- interni revizori nisu pod neprimjerenim utjecajem i posvećeni su davanju objektivnih procjena.

# Domena II Etičnost i profesionalnost



Načela i standardi u domeni Etičnost i profesionalnost Globalnih standarda interne revizije zamjenjuju bivši Etički kodeks IIA i opisuju očekivano ponašanje profesionalnih internih revizora, uključujući rukovoditelje interne revizije, ostale pojedince i subjekte koji obavljaju usluge interne revizije. Usklađenost s tim načelima i standardima ulijeva povjerenje u profesiju interne revizije, stvara etičku kulturu unutar funkcije interne revizije i pruža osnovu za oslanjanje na rad i prosuđivanje internih revizora.

Od svih internih revizora zahtijeva se postupanje u skladu sa standardima etičnosti i profesionalnosti. Ako se od internih revizora očekuje da poštuju neki drugi kodeks etičnog ponašanja poput etičkog kodeksa njihove organizacije, i dalje se očekuje postupanje u skladu s načelima i standardima etičnosti i profesionalnosti koji su ovdje navedeni. Činjenica da se određeno ponašanje ne spominje u tim načelima i standardima ne isključuje da se ono smatra neprihvatljivim ili diskreditirajućim.

Interni revizori odgovorni su za svoju usklađenost, a od rukovoditelja interne revizije se očekuje da podupire i promiče usklađenost s načelima i standardima u domeni Etičnost i profesionalnost omogućavanjem obuke i (usmjeravanjem). Rukovoditelj interne revizije može povjeriti neke odgovornosti za rukovođenje usklađenošću drugim osobama, ali zadržava odgovornost za etičnost i profesionalnost funkcije interne revizije.

---

## Načelo 1: Pokazujte integritet

### **Interni revizori pokazuju integritet u svom radu i ponašanju.**

Integritet je ponašanje koje se očituje pridržavanjem moralnih i etičkih načela, uključujući iskrenost i hrabrost postupanja na temelju relevantnih činjenica, čak i pod pritiskom da se učini drugačije, ili kada to može stvoriti potencijalne negativne posljedice za osobu ili organizaciju. Jednostavno rečeno, od internih se revizora očekuje da govore istinu i rade ispravno čak i kada je to neugodno ili teško.

Integritet je temelj ostalih načela etičnosti i profesionalnosti, uključujući objektivnost, kompetentnost, dužnu profesionalnu pažnju i povjerljivost. Integritet internih revizora ključan je za uspostavljanje povjerenja i stjecanje poštovanja.



## Standard 1.1 Poštenje i profesionalna hrabrost

### Zahtjevi

Interni revizori moraju obavljati svoj posao pošteno i hrabro.

Interni revizori moraju govoriti istinu, biti točni, jasni, otvoreni i pokazati poštovanje u svim profesionalnim odnosima i komunikaciji, čak i kad izražavaju skepticizam ili nude suprotna mišljenja. Interni revizori ne smiju davati lažne, pogrešne ili obmanjujuće izjave niti sakrivati ili izostavljati nalaze ili druge relevantne informacije iz komunikacije. Interni revizori moraju objaviti sve materijalne činjenice koje su im poznate, a koje bi, ako se ne otkriju, mogle utjecati na sposobnost organizacije da donosi informirane odluke.

Interni revizori moraju pokazati hrabrost komunicirajući istinito i poduzimajući odgovarajuće radnje, čak i kad su suočeni s dilemama i teškim okolnostima.

Rukovoditelj interne revizije mora održavati okruženje u kojem interni revizori osjećaju podršku kad izražavaju legitime rezultate angažmana temeljene na dokazima, bez obzira na to jesu li povoljni ili nepovoljni.

### Razmatranja za primjenu

Interni revizori trebaju unaprijediti svoju svjesnost i razumijevanje iskrenosti i profesionalne hrabrosti traženjem prilika za kontinuirano profesionalno usavršavanje u području etičkih pitanja. Edukacije pomažu razvoju svjesnosti u hipotetskim situacijama, a osposobljavanja na radnom mjestu, mentorstvo i nadzor omogućuju internim revizorima učenje i uvježbavanje vještina poput taktične komunikacije uz izražavanje poštovanja, što je potrebno za učinkovito pokazivanje profesionalne hrabrosti u stvarnim situacijama. Kad se interni revizori susretnu sa situacijama koje predstavljaju izazov njihovoj iskrenosti, trebaju o tim okolnostima raspraviti sa svojim nadzornikom kako bi utvrdili najbolji način postupanja.

Kao potporu internim revizorima, rukovoditelj interne revizije treba osigurati prilike za usavršavanje i obuku kao i rasprave o hipotetskim i stvarnim situacijama koje zahtijevaju donošenje etičkih odluka. Učinkovito rukovođenje funkcijom interne revizije uključuje odgovarajući nadzor nad angažmanom i povremene preglede učinka rada internih revizora. Primjerice, kod odobravanja revizijskog programa ili radne dokumentacije, nadzornik angažmana može pružiti odgovarajuće smjernice kako bi pomogao internim revizorima suočiti se s potencijalnim ili nastalim situacijama koje bi mogle predstavljati prijetnju njihovoj iskrenosti i integritetu. Kao dio procjene radnog učinka internog revizora, rukovoditelj interne revizije može zahtijevati povratnu informaciju o njihovoj iskrenosti i profesionalnoj hrabrosti od dionika s kojim su interni revizori u kontaktu.

### Primjeri dokaza o usklađenosti

- Plan edukacije koji uključuje stručno usavršavanje i osposobljavanje o etičkim pitanjima.
- Dokumenti kojima se dokazuje pohađanje ili nazočnost internih revizora na stručnom usavršavanju i osposobljavanju o etičkim pitanjima.
- Ocjene radne uspješnosti u kojima su iskrenost i profesionalna hrabrost navedeni kao ciljevi.
- Povratne informacije od ključnih dionika u vezi s iskrenošću i hrabrošću internih revizora.

## Standard 1.2 Očekivanja organizacije u pogledu etičnosti

### Zahtjevi

Interni revizori moraju razumjeti, poštovati, zadovoljavati i pridonositi legitimnim i etičkim očekivanjima organizacije i moraju moći prepoznati ponašanje koje je suprotno tim očekivanjima.

Interni revizori moraju poticati i promicati kulturu u organizaciji temeljenu na etičnosti. Ako interni revizori utvrde da u organizaciji postoji ponašanje koje je suprotno etičkim očekivanjima organizacije, moraju problem prijaviti u skladu s važećim politikama i procedurama.

### Razmatranja za primjenu

Očekivanja organizacije u pogledu etičnosti obično su dokumentirana u etičkom kodeksu i/ili politikama vezanim za profesionalno ponašanje i etično ponašanje. Takve politike, zajedno s ciljevima i procesima organizacije za promicanje etičnosti i vrijednosti temelj su za etičku kulturu.

Plan interne revizije može uključivati procjenu rizika organizacije povezanih s etičnošću kako bi se utvrdilo bave li se postojeće politike i kontrolni procesi na odgovarajući i prikladan način tim rizicima. Primjerice, u politikama organizacije mogu se odrediti kriteriji i procesi za rješavanje i komunikaciju o pitanjima vezanim za etičnost, osobe koje bi trebale primiti obavijest i protokol u slučaju eskalacije neriješenih pitanja. Rukovoditelj interne revizije također treba definirati metodologiju za rješavanje etičkih pitanja i o njoj raspraviti s odborom i višim menadžmentom kako bi se osigurala usklađenost pristupa.

Interni revizori trebaju tijekom pojedinačnih angažmana razmotriti rizike i kontrole povezane s etičnošću. Ako interni revizori utvrde ponašanje unutar organizacije koje nije u skladu s etičkim očekivanjima organizacije, problem moraju prijaviti u skladu s metodologijom koju je utvrdio rukovoditelj interne revizije, a koja uzima u obzir politike i procese organizacije kao i zakone i/ili propise.

Ako interni revizori utvrde da se član višeg menadžmenta ponašao na način koji nije u skladu s etičkim očekivanjima organizacije – bez obzira je li to dokumentirano u kodeksu ponašanja, etičkom kodeksu ili drugdje – rukovoditelj interne revizije treba odboru prijaviti povredu. Ako problem vezan za etičnost uključuje predsjednika odbora, rukovoditelj interne revizije treba iskazati svoju zabrinutost cijelom odboru. Interni revizori trebaju pratiti razvoj situacije o pitanjima u vezi s etičnošću koja uključuju odbor ili viši menadžment i potvrditi da su poduzete odgovarajuće mjere za rješavanje problema.

### Primjeri dokaza o usklađenosti

- Evidencije o sudjelovanju internih revizora u radionicama, osposobljavanjima ili sastancima na kojima se raspravljalo o očekivanjima i pitanjima u vezi s etičnošću.
- Obrasci koje su potpisali pojedini interni revizori kojima potvrđuju svoje razumijevanje i posvećenost etičkim politikama i procedurama u organizaciji.

- Plan interne revizije, program rada angažmana ili radna dokumentacija u kojoj se pokazuje da se uzimaju u obzir ciljevi, rizici i kontrolni procesi organizacije vezani za etičnost.
- Dokumentacija koja pokazuje da se o etičkim pitanjima komuniciralo s odborom, višim menadžmentom i regulatorima u skladu s politikama organizacije i relevantnim zakonima i/ili propisima.

## Standard 1.3 Zakonito i etično ponašanje

### Zahtjevi

Interni revizori ne smiju se baviti niti biti dijelom bilo koje aktivnosti koja je nezakonita ili diskreditirajuća za organizaciju ili profesiju interne revizije ili koja bi mogla nanijeti štetu organizaciji ili njenim zaposlenicima.

Interni revizori moraju razumjeti i poštovati zakone i/ili propise relevantne za industriju i jurisdikciju u kojoj organizacija djeluje, uključujući objavljivanje neusklađenosti prema potrebi.

Ako interni revizori utvrde povredu zakona ili propisa, moraju o tim događajima izvijestiti pojedince ili subjekte koji su ovlašteni poduzeti odgovarajuće mjere, kako je određeno zakonima, propisima i primjenjivim politikama i procedurama.

### Razmatranja za primjenu

Ako politike organizacije nisu dovoljno razrađene kako bi riješile situacije s kojima se susreće funkcija interne revizije, tada rukovoditelj interne revizije može utvrditi i primijeniti metodologiju u kojoj se navode postupci za koje se očekuje da ih interni revizori poduzmu kao odgovor na povredu zakona ili propisa koje su postali svjesni. Metodologija može uključivati proceduru za potvrđivanje da su poduzeti odgovarajući postupci kako bi se riješio problem povrede.

Rukovoditelj interne revizije treba uspostaviti metodologiju kako bi osigurao da postoji odgovarajući nadzor nad internim revizorima, da oni poštuju Globalne standarde interne revizije te da se ponašaju u skladu s etičkim i profesionalnim vrijednostima.

Primjeri diskreditirajućeg ponašanja uključuju, ali nisu ograničeni na:

- maltretiranje, uznemiravanje ili diskriminaciju
- laganje, varanje ili namjerno obmanjivanje drugih, uključujući lažno predstavljanje nečijih kompetencija ili kvalifikacija (poput tvrdnje da posjeduje certifikat ili ovlaštenje, a imenovanje je isteklo ili neaktivno, opozvano je ili nikad nije stečeno)
- namjerno izdavanje lažnih izvješća ili komunikacija ili dozvoljavanje ili poticanje drugih da to čine, uključujući minimiziranje, prikriivanje ili izostavljanje nalaza, zaključaka ili ocjena iz izvještaja interne revizije ili sveobuhvatnih procjena
- previd nezakonitih aktivnosti koje organizacija može tolerirati ili oprostiti
- traženje ili otkrivanje povjerljivih informacija bez odgovarajućeg ovlaštenja
- obavljanje usluga interne revizije s neprijavljenom narušenošću objektivnosti ili neovisnosti

- navođenje da funkcija interne revizije djeluje u skladu s Globalnim standardima interne revizije kada ta tvrdnja nije osnovana
- neprihvatanje odgovornosti za pogreške

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Evidencije o sudjelovanju internih revizora u osposobljavanjima o zakonima, propisima i etičkom i profesionalnom ponašanju.
- Obrasci koje su potpisali interni revizori kojima se potvrđuje da razumiju i da su posvećeni djelovati u skladu s odgovarajućim zakonskim i stručnim očekivanjima.
- Dokumentirane metodologije za postupanje u slučaju nezakonitog ili diskreditirajućeg ponašanja internih revizora i povrede zakona i propisa osoba unutar organizacije.
- Dokumentirana komunikacija između internih revizora i njihovih nadzornika i/ili pravnog savjetnika koja se odnosi na zabrinutost zbog nezakonitih ili neprofesionalnih radnji.
- Potvrđivanje da je radna dokumentacija pregledana.
- Konačno priopćenje o angažmanu, ako je primjenjivo.

## Načelo 2: Zadržite objektivnost

***Interni revizori zadržavaju nepristran i objektivni stav prilikom obavljanja usluga interne revizije i donošenja odluka.***

Objektivnost je nepristran mentalni stav koji internim revizorima omogućava da beskompromisno donose profesionalne prosudbe, ispunjavaju svoje odgovornosti i postižu svrhu interne revizije. Neovisno pozicionirana funkcija interne revizije potpora je sposobnosti internih revizora da zadrže objektivnost.

### Standard 2.1 Individualna objektivnost

#### Zahtjevi

Interni revizori moraju zadržati profesionalnu objektivnost prilikom obavljanja usluga interne revizije. Profesionalna objektivnost zahtijeva od internih revizora da primjenjuju nepristran i objektivni način razmišljanja i prosuđuju na temelju procjena svih relevantnih okolnosti.

Interni revizori moraju biti svjesni i upravljati potencijalnim pristranostima.

## Razmatranja za primjenu

Objektivnost znači da interni revizori obavljaju svoj posao bez kompromisa ili podređenosti prosudbi drugih. Globalni standardi interne revizije, zajedno s uspostavljenim politikama i osposobljavanju koje organizira rukovoditelj interne revizije, podupiru objektivnost pružanjem zahtjeva, procedura i smjernica koje postavljaju sustavan i disciplinirani pristup prikupljanju i ocjenjivanju informacija kako bi se pružila uravnotežena procjena područja koje se provjerava. Osposobljavanje može pomoći internim revizorima da bolje razumiju scenarije koji narušavaju objektivnost i kako im najbolje pristupiti.

Objektivna procjena zahtjeva nepristrano razmišljanje, bez predrasuda i neprimjerenog utjecaja, što je ključno za pružanje objektivnog uvjerenja i savjeta odboru i višem menadžmentu. Interni revizori trebaju razviti svijest o načinima na koje situacije, aktivnosti i odnosi mogu utjecati na njihovu sposobnost da budu objektivni.

Interni revizori trebaju uzeti u obzir ljudsku sklonost pogrešnom tumačenju informacija ili stvaranju pretpostavki ili pogrešaka, što umanjuje sposobnost objektivne procjene informacija i dokaza.

Primjeri pristranosti uključuju, ali nisu ograničeni na:

- pristranost samoprocjene – nedostatak kritičke perspektive pri preispitivanju vlastitog rada, što može dovesti do previđanja pogrešaka ili nedostataka
- pristranost zbog bliskosti – stvaranje pretpostavki temeljenih na prošlim iskustvima, što može ugroziti profesionalni skepticizam
- predrasude ili nesvjesnu pristranost – pogrešno tumačenje informacija, na temelju unaprijed stvorenih ideja o kulturi, etničkoj pripadnosti, spolu, ideologiji, rasi ili drugim značajkama koje mogu dovesti do netočnih prosudbi.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Navodi u povelji interne revizije da su interni revizori odgovorni za očuvanje objektivnosti.
- Politike i procedure koje se odnose na objektivnost.
- Evidencije o planiranom i završenom osposobljavanju na temu objektivnosti, uključujući i popis sudionika.
- Obrasci izjava koji potvrđuju svjesnost internih revizora o značaju objektivnosti i obavezi objavljivanja svih potencijalnih narušavanja.
- Dokumentirane objave potencijalnih sukoba interesa ili drugih narušavanja objektivnosti.
- Bilješke s nadzornih pregleda i mentorstva internih revizora.

## Standard 2.2 Očuvanje objektivnosti

### Zahtjevi

Interni revizori moraju prepoznati i izbjeći ili ublažiti stvarna, potencijalna i percipirana narušavanja objektivnosti.

Interni revizori moraju izbjegavati prihvaćanje bilo koje materijalne ili nematerijalne stvari, kao što je poklon, nagrada ili usluga, koja može ili za koju se pretpostavlja da može narušiti objektivnosti.

Interni revizori moraju izbjegavati sukobe interesa i ne smiju biti pod neopravdanim utjecajem vlastitih ili tuđih interesa, uključujući viši menadžment ili druge osobe na položaju autoriteta, ili političkog okruženja ili drugih vidova njihovog okruženja.

Prilikom obavljanja usluga interne revizije:

- Interni revizori moraju se suzdržati od procjene specifičnih aktivnosti za koje su prethodno bili odgovorni. Pretpostavlja se da je objektivnost narušena ako interni revizor obavlja usluge s izražavanjem uvjerenja za aktivnost za koju je interni revizor bio odgovoran u prethodnih 12 mjeseci.
- Ako funkcija interne revizije obavlja usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja tamo gdje je prethodno pružala savjetodavne usluge, rukovoditelj interne revizije mora potvrditi da priroda savjetodavnih usluga ne narušava objektivnost i mora dodijeliti resurse tako da se upravlja pojedinačnom objektivnošću. Angažmane s izražavanjem uvjerenja za funkcije za koje je odgovoran rukovoditelj interne revizije mora nadzirati neovisna osoba izvan funkcije interne revizije.
- Ako interni revizori trebaju pružiti savjetodavne usluge u vezi s aktivnostima za koje su prethodno bili odgovorni, moraju prije prihvaćanja angažmana objaviti potencijalno narušavanje objektivnosti strani koja traži usluge.

Rukovoditelj interne revizije mora uspostaviti metodologiju za rješavanje narušavanja objektivnosti. Interni revizori moraju razgovarati o narušavanjima objektivnosti i poduzeti odgovarajuće radnje u skladu s relevantnom metodologijom.

### Razmatranja za primjenu

Objektivnost je narušena kada okolnosti, aktivnosti ili odnosi mogu utjecati na prosudbe i odluke internih revizora na način koji bi mogu promijeniti nalaze i zaključke interne revizije. Narušavanja objektivnosti mogu, stvarno ili prividno, postojati čak i kad su nenamjerna. Drugi mogu percipirati da je objektivnost narušena čak i kad do narušavanja nije ni došlo. Interni revizori trebaju prosuditi o dodatnim okolnostima koje mogu narušiti ili za koje se pretpostavlja da narušavaju objektivnost.

Sukobi interesa su situacije u kojima interni revizor ima suprotstavljeni profesionalni ili osobni interes koji može otežati nepristrano obavljanje dužnosti interne revizije. Sukobi interesa mogu stvoriti privid neprimjerenosti koji bi mogao ugroziti povjerenje u internog revizora, funkciju interne revizije i profesiju interne revizije, čak i ako ne dovede do neetičkih ili neodgovarajućih postupaka.

Primjeri sukoba interesa uključuju situacije, aktivnosti i odnose koji mogu, stvarno ili prividno:

- biti protivni ili nadmetati se s interesima organizacije
- stvoriti potencijal za nepripadajuću financijsku ili drugu osobnu korist
- biti uspostavljeni samo radi vlastite zaštite od potencijalnog ili stvarnog gubitka ili štete
- biti nepotistički usmjereni ili favorizirati određene pojedince.

Metodologije funkcije interne revizije trebaju specificirati očekivanja i zahtjeve za interne revizore koji se odnose na:

- primanje darova, usluga i nagrada
- prepoznavanje situacija koje mogu narušiti objektivnost
- odgovarajuće reagiranje nakon saznanja o narušavanju objektivnosti.

Mnoge organizacije imaju politiku koja se odnosi na primanje darova, nagrada i usluga, kao što je politika koja ograničava vrijednost darova koji se mogu prihvatiti. Zbog važnosti objektivnosti u praksi interne revizije, rukovoditelj interne revizije može donijeti politiku koja je restriktivnija od politike organizacije. Interni revizori trebaju poštovati restriktivniju politiku i pažljivo razmotriti može li se prihvaćanje dara, nagrade ili usluge smatrati kao da utječe na njihovo prosuđivanje ili da je nešto darovano ili usluga pružena u zamjenu za donošenje povoljnih nalaza, ocjene ili rezultata interne revizije.

Politike organizacije i/ili funkcije interne revizije mogu zabraniti određene aktivnosti ili odnose koji bi mogli stvoriti sukobe interesa. Interni revizori trebaju biti svjesni da bliski osobni odnosi izvan posla i odnosi koji uključuju financijske veze, poput ulaganja, mogu predstavljati ili izgledati kao da predstavljaju sukob interesa.

Rukovoditelj interne revizije treba poduzeti mjere opreza kako bi smanjio potencijalna narušavanja objektivnosti koja mogu biti rezultat dizajna ocjene radne uspješnosti i dogovora o naknadi, bonusa i poticaja. Primjeri dogovora o naknadi koji bi mogli narušiti objektivnost uključuju:

- temeljenje ocjene radne uspješnosti i naknada prvenstveno na anketama ili inputima menadžmenta područja koje se provjerava
- mjerenje uspješnosti u odnosu na broj nalaza utvrđenih tijekom angažmana, rast prihoda od područja koje se provjerava ili uštede troškova ili ukidanja poslova nametnutih području koje se provjerava
- dozvoljavanje menadžmentu da osigura neizravne nagrade u obliku darova i honorara.

Interni revizori trebali bi primijeniti svoje razumijevanje objektivnosti i odgovarajućih politika i procedura kako bi procijenili mogu li neke situacije, aktivnosti ili odnosi narušiti, ili se za njih može pretpostaviti da narušavaju, objektivnost. Treba razmotriti percepcije drugih ljudi.

Cilj je zahtjeva vezanih za osoblje i nadzor nad angažmanima osigurati da interni revizori koji su raspoređeni na angažman nisu nedavno bili odgovorni za bilo koji vid aktivnosti koja je predmet angažmana, što bi moglo unijeti pristranost u njihove prosudbe, pružiti im vlastiti interes za određeni ishod ili stvoriti percepciju ili izgled da je njihova objektivnost narušena. U svakom angažmanu, interni revizori koji obavljaju i nadziru angažman trebaju biti neovisni od područja koje se provjerava.

Prilikom planiranja resursa za angažman, rukovoditelj interne revizije ili imenovani nadzornik treba o angažmanu razgovarati s internim revizorima kako bi se otkrilo svako trenutno ili potencijalno narušavanje objektivnosti. Razgovor bi trebao uključiti razmatranje o svim prethodno otkrivenim narušavanjima objektivnosti.

Kao dio procesa nadzora nad angažmanom, pregledava se radna dokumentacija kako bi se osiguralo da su nalazi i ocjene potkrijepljeni na odgovarajući način. Nadzor nad angažmanom također pruža mogućnost da iskusniji in-

terni revizori daju povratne informacije i mentorstvo o potencijalnim problemima u vezi s objektivnošću. (Vidjeti i Standarde 12.3 Nadgledanje i unaprjeđivanje provedbe angažmana i 13.5 Resursi za angažman.)

Ako se narušavanje objektivnosti ne može izbjeći, treba ga objaviti i ublažiti kako je opisano u Standardu 2.3 Objava o narušavanju objektivnosti.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Politike i procedure za identifikaciju potencijalnih narušavanja objektivnosti i neophodne mjere zaštite.
- Evidencije osposobljavanja o objektivnosti.
- Dokumentacija kojom interni revizori potvrđuju da nemaju saznanja o narušavanju objektivnosti ili da su objavili potencijalna narušavanja.
- Izvori povratnih informacija o percepciji objektivnosti internih revizora, poput anketa dionika funkcije interne revizije.
- Bilješke iz nadzornih pregleda.
- Plan naknada.
- Zapisnici sa sastanaka odbora na kojima se raspravljalo o narušavanju objektivnosti.
- Planovi koji pokazuju alternativne pristupe za ispunjenje plana aktivnosti interne revizije gdje su narušavanja objektivnosti bila neizbježna.
- Rezultati eksterne procjene kvalitete koje je proveo neovisni ocjenitelj.

## Standard 2.3 Objava o narušavanju objektivnosti

### Zahtjevi

Ako je objektivnost, stvarno ili prividno, narušena, pojedinci o narušavanju moraju se odmah objaviti odgovarajućim stranama.

Ako interni revizori postanu svjesni narušavanja koje može utjecati na njihovu objektivnost, moraju objaviti narušavanje rukovoditelju interne revizije ili imenovanom nadzorniku. Ako rukovoditelj interne revizije utvrdi da narušavanje utječe na sposobnost internog revizora da objektivno obavlja svoje dužnosti, rukovoditelj interne revizije mora o narušavanju razgovarati s menadžmentom područja koje se provjerava, odborom i/ili višim menadžmentom i odrediti odgovarajuće radnje za rješavanje zabrinutosti.

Ako se narušavanje koje utječe na pouzdanost ili percepciju pouzdanosti nalaza, preporuka i/ili ocjena angažmana otkrije nakon završetka angažmana rukovoditelj interne revizije mora razgovarati o tom pitanju s menadžmentom područja koje se provjerava, odborom, višim menadžmentom, i/ili drugim dionicima na koje se to odnosi i odrediti odgovarajuće mjere za rješavanje situacije. (Vidjeti također Standard 11.4 Pogreške i propusti.)

Ako je objektivnost rukovoditelja interne revizije narušena, stvarno ili prividno, rukovoditelj interne revizije mora narušavanje objaviti odboru. (Vidjeti također Standard 7.1 Organizacijska neovisnost.)



## Razmatranja za primjenu

Zahtjevi za objavljivanje narušavanja objektivnosti obično su definirani u metodologiji funkcije interne revizije i opisuju radnje koje je potrebno poduzeti kako bi se razriješilo svako narušavanje objektivnosti. Opći pristup objavljivanju i ublažavanju narušavanja objektivnosti obično određuje rukovoditelj interne revizije u dogovoru s odborom i višim menadžmentom.

Ako se narušavanje objektivnosti ne može izbjeći, rukovoditelj interne revizije može razmotriti opcije za ublažavanje narušavanja objektivnosti, uključujući:

- preraspodjelu internih revizora tako da se internog revizora s narušenom objektivnošću isključi iz angažmana
- zakazivanje novog termina angažmana kako bi se osiguralo odgovarajuće osoblje
- prilagodbu opsega angažmana
- eksternaliziranje (outsourcing) obavljanja angažmana ili nadzora nad angažmanom.

Kad se zbrinutost koja se odnosi samo na percepciju narušavanja objektivnosti pojavi tijekom planiranja angažmana, rukovoditelj interne revizije može odabrati razgovarati o zabrinutosti s menadžmentom područja koje se provjerava i/ili višim menadžmentom, objasniti zašto je izloženost riziku minimalna i kako će njime upravljati te dokumentirati razgovor i konačnu odluku o tome kako postupiti.

Standard 7.1 Organizacijska neovisnost utvrđuje dodatne zahtjeve i informacije za rukovoditelja interne revizije kad preuzima uloge ili odgovornosti izvan interne revizije.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Metodologije interne revizije o objavljivanju narušavanja objektivnosti.
- Dokumentacija o otkrivanju narušavanja objektivnosti ili potvrđivanju nepostojanja narušavanja objektivnosti.
- Zapisi o objavi narušavanja objektivnosti i odgovoru i/ili odobrenju za ublažavanje odgovarajućih strana.

## Načelo 3: Pokazujte kompetentnost

***Interni revizori primjenjuju znanja, vještine i sposobnosti kako bi uspješno ispunili svoje uloge i odgovornosti.***

Pokazivanje kompetentnosti zahtijeva razvijanje i primjenu znanja, vještina i sposobnosti za obavljanje usluga interne revizije. Budući da interni revizori pružaju širok spektar usluga, kompetencije potrebne svakom pojedinom revizoru su različite. Osim posjedovanja ili stjecanja kompetencija potrebnih za obavljanje usluga, interni revizori profesionalnim razvojem unaprjeđuju učinkovitost i kvalitetu usluga.

## Standard 3.1 Kompetentnost

### Zahtjevi

Interni revizori moraju posjedovati ili steći kompetencije kako bi uspješno ispunjavali svoje odgovornosti. Tražene kompetencije uključuju znanja, vještine i sposobnosti primjerene radnom mjestu i odgovornosti- ma koje su razmjerne razini iskustva. Interni revizori moraju posjedovati ili steći znanje Globalnih standar- da interne revizije.

Interni revizori moraju biti angažirani samo u onim uslugama za koje imaju ili mogu steći potrebne kom- petencije.

Svaki interni revizor odgovoran je za kontinuirano usavršavanje i primjenu kompetencija neophodnih za ispunjavanje svojih profesionalnih odgovornosti. Osim toga, rukovoditelj interne revizije mora osigurati da funkcija interne revizije zajedno posjeduje kompetencije za obavljanje usluga interne revizije opisane u povelji interne revizije ili mora steći potrebe kompetencije. (Vidjeti također Standarde 7.2 Kvalifikacije rukovoditelja interne revizije i 10.2 Upravljanje ljudskim resursima.)

### Razmatranja za primjenu

Interni revizori trebaju razviti kompetencije vezane za:

- komunikaciju i suradnju
- korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i kontrolne procese
- poslovne funkcije poput financijskog menadžmenta i informacijske tehnologije
- sveprisutne rizike poput prijevare
- alate i tehnike za prikupljanje, analizu i vrednovanje podataka
- rizike i potencijalne učinke različitih gospodarskih, pravnih, političkih i društvenih uvjeta
- zakone, propise i prakse relevantne za organizaciju, sektor i industriju
- trendove i nova pitanja relevantna za organizaciju i internu reviziju
- nadzor i vodstvo.

Kako bi razvili i pokazali kompetencije, interni revizori mogu:

- steći odgovarajuća profesionalna zvanja, poput ovlaštenog internog revizora - CIA® i druge certifikate i potvrde
- prepoznati mogućnosti za unapređenje i kompetencije koje trebaju razviti, na temelju povratnih informacija koje su dobili od dionika, kolega i nadzornika
- tražiti odgovarajuće osposobljavanje ne samo u području metodologije interne revizije nego i o poslov- nim aktivnostima relevantnim za organizaciju. Mogućnosti osposobljavanja mogu uključivati pohađa- nje tečajeva, rad s mentorom ili dodjeljivanje novih zadataka pod nadzorom tijekom angažmana.

Dok su interni revizori odgovorni za osiguranje vlastitog profesionalnog razvoja i mogu procijeniti vlastite vještine i mogućnosti za razvoj, rukovoditelj interne revizije treba podupirati profesionalni razvoj internih revizora. Rukovoditelj interne revizije može uspostaviti minimalna očekivanja za profesionalni razvoj i treba poticati stjecanje profesionalnih kvalifikacija. Rukovoditelj interne revizije treba uključiti sredstva za ospo-

sobljavanje i profesionalni razvoj u budžet interne revizije i pružiti prilike, kako interno tako i eksterno, kroz kontinuirano profesionalno obrazovanje, edukacije i konferencije. (Vidjeti također Standarde 10.1 Upravljanje financijskim resursima i 10.2 Upravljanje ljudskim resursima.)

Kako bi se osiguralo da funkcija interne revizije zajednički posjeduje kompetencije za obavljanje usluga interne revizije, rukovoditelj interne revizije treba:

- održavati popis kompetencija internih revizora koji će se koristiti prilikom dodjele zadataka, utvrđivanja potreba za osposobljavanjem i regrutiranja internih revizora za popunjavanje otvorenih radnih mjesta
- sudjelovati u godišnjem pregledu uspješnosti pojedinih internih revizora
- utvrditi područja u kojima treba unaprijediti kompetencije funkcije interne revizije
- ohrabriti intelektualnu radoznalost internih revizora i uložiti u osposobljavanje i druge mogućnosti za unaprjeđenje uspješnosti interne revizije
- razumjeti kompetencije drugih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga i razmotriti oslanjanje na te pružatelje usluga kao izvor dodatnih ili specijaliziranih kompetencija koje nisu dostupne u okviru funkcije interne revizije
- razmotriti zaključivanje ugovora s neovisnim, eksternim pružateljem usluga kada funkcija interne revizije zajednički ne posjeduje kompetencije za obavljanje tražene usluge
- učinkovito provesti program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentacija s popisom certifikata, obrazovanja, iskustva, radnog iskustva i drugih kvalifikacija internih revizora
- Samoprocjene kompetencija internih revizora i planovi za njihov profesionalni razvoj
- Dokumentacija o ispunjenju kontinuiranog profesionalnog usavršavanja, poput tečajeva, konferencija, radionica i seminara.
- Dokumentirani pregledi rezultata uspješnosti internih revizora.
- Dokumentirani nadzorni pregledi angažmana, ankete nakon angažmana koje su ispunili dionici interne revizije i drugi oblici povratnih informacija koji ukazuju na kompetencije koje su pokazali pojedini interni revizori i funkcija interne revizije.
- Rezultati interne i eksterne procjene kvalitete.
- Dokumentacija o relevantnim kompetencijama potrebnim za ispunjenje plana interne revizije, analiza nedostataka u resursima i budžet neophodan za popunjavanje praznina.
- Dokumentacija poput mape uvjerenja koja sadrži kompetencije drugih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga na koju se funkcija interne revizije može osloniti.

## Standard 3.2 Kontinuirano profesionalno usavršavanje

### Zahtjevi

Interni revizori moraju održavati i kontinuirano razvijati svoje kompetencije kako bi unaprijedili učinkovitost i kvalitetu usluga interne revizije. Interni revizori moraju se kontinuirano profesionalno usavršavati, uključujući edukacije i osposobljavanje. Djelatni interni revizori koji su stekli profesionalne certifikate u području interne revizije moraju pratiti politike o kontinuiranom profesionalnom usavršavanju i ispunjavati zahtjeve koji se primjenjuju na njihove certifikate.

### Razmatranja za primjenu

Kontinuirano profesionalno usavršavanje može uključivati samostalno učenje, osposobljavanje na radnom mjestu, prilike za stjecanje novih vještina na posebnim zadacima (poput rotacijskih programa), mentorstvo, povratne informacije od nadzornika i besplatne i plaćene edukacije. Kako bi poboljšali kvalitetu obavljanja usluga interne revizije, interni revizori trebaju tražiti prilike za učenje o trendovima i najboljim praksama kao i o novim temama, rizicima, trendovima i promjenama koje mogu utjecati na organizacije za koje rade i profesiju interne revizije.

Interni revizori odgovorni su za razvoj svojih kompetencija i trebaju tražiti prilike za učenje. Međutim, rukovoditelj interne revizije odgovoran je za kompetencije funkcije interne revizije i treba predvidjeti sredstva i planirati prilike za osposobljavanje i edukaciju osoblja interne revizije. Primjerice, interni revizori mogu steći nova znanja kad ih se pravilno nadzire i kad im se dodijeli angažman koji uključuje procese ili područja u kojima su imali ograničeno iskustvo. Interni revizori trebaju tražiti i prihvatiti prilike za nadzor i mentorstvo kroz koje mogu dobiti značajne povratne informacije, smjernice i uvide.

Mnoga profesionalna ovlaštenja zahtijevaju minimalni broj sati kontinuiranog profesionalnog usavršavanja u određenim razdobljima, na primjer godišnje. Rukovoditelj interne revizije treba razmotriti primjenu plana koji internim revizorima omogućava određene vrste i količine kontinuiranog profesionalnog usavršavanja.

Interni revizori koji posjeduju ovlaštenja, poput titule ovlaštenog internog revizora - CIA®, trebaju biti svjesni specifičnih zahtjeva politike davatelja ovlaštenja za održavanje tih ovlaštenja. Neispunjavanje takvih zahtjeva može dovesti do posljedica, uključujući ugrožavanje dozvole internih revizora da se koriste tim ovlaštenjima. Svi interni revizori moraju sastaviti plan i raspored kontinuiranog osposobljavanja i edukacija. Kao dio potrebnog kontinuiranog profesionalnog usavršavanja, IIA zahtijeva od nositelja svojih certifikata da završe edukaciju iz područja etičnosti. Iako je ovaj zahtjev povezan s certifikatima koje izdaje IIA, svi stručnjaci u području interne revizije trebaju redovito pohađati profesionalnu edukaciju ili osposobljavanje iz područja etičnosti.

Usluge praćenja vijesti, webinar i stručna događanja mogu internim revizorima pružiti mogućnost da budu u tijeku s trenutnim događanjima u profesiji interne revizije i industrijama koje su relevantne za organizacije za koje rade. Mogu se organizirati i osposobljavanja za uvođenje nove tehnologije ili promjene u prakse interne revizije.

Inicijative za profesionalno usavršavanje trebaju uključivati redoviti pregled i procjenu karijera internih revizora i potreba za profesionalnim usavršavanjem. Rukovoditelj interne revizije treba u planovima i budžetima za edukaciju osigurati ravnotežu između ulaganja u kompetencije funkcije interne revizije kao cjeline i pružanja mogućnosti internim revizorima da postignu svoje pojedinačne ciljeve profesionalnog razvoja.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentirani planovi za treninge, stručne konferencije i druge edukacije u okviru profesionalnog usavršavanja.
- Evidencije o završenom kontinuiranom profesionalnom usavršavanju internih revizora i stečenim ovlaštenjima.
- Pregled uspješnosti internih revizora i/ili planova profesionalnog usavršavanja.
- Dokaz o aktivnom uključivanju u IIA ili druge relevantne stručne organizacije, poput volonterskog rada.

## Načelo 4: Postupajte s dužnom profesionalnom pažnjom

### **Interni revizori primjenjuju dužnu profesionalnu pažnju u planiranju i obavljanju usluga interne revizije.**

Standardi koji utjelovljuju postupanje s dužnom profesionalnom pažnjom zahtijevaju:

- usklađenost s Globalnim standardima interne revizije
- razmatranje prirode, okolnosti i zahtjeva posla koji se obavlja
- primjenu profesionalnog skepticizma za kritičku procjenu i evaluaciju informacija.

Dužna profesionalna pažnja zahtijeva planiranje i obavljanje usluga interne revizije uz marljivost, prosuđivanje i skepticizam koji posjeduju razboriti i kompetentni interni revizori. Kada postupaju s dužnom profesionalnom pažnjom, interni revizori rade u najboljem interesu onih koji primaju usluge interne revizije, ali od njih se ne očekuje da budu nepogrešivi.

## Standard 4.1 Usklađenost s Globalnim standardima interne revizije

### Zahtjevi

Interni revizori moraju planirati i obavljati usluge interne revizije u skladu s Globalnim standardima interne revizije.

Metodologije funkcije interne revizije moraju biti uspostavljene, dokumentirane i održavane u skladu sa Standardima. Interni revizori moraju poštivati Standarde i metodologije funkcije interne revizije kada planiraju i obavljaju usluge interne revizije i priopćavaju rezultate.

Ako se Standardi koriste zajedno sa zahtjevima koje su izdala druga ovlaštena tijela, u priopćenjima interne revizije mora se navesti i primjena tih drugih zahtjeva, prema potrebi.

Ako zakoni ili propisi internim revizorima ili funkciji interne revizije zabranjuju poštivanje nekog dijela Standarda, potrebna je usklađenost sa svim drugim dijelovima Standarda uz obavezne odgovarajuće objave.

Kad interni revizori ne mogu poštivati neki zahtjev, rukovoditelj interne revizije mora dokumentirati i priopćiti opis okolnosti, poduzete alternativne radnje, učinak radnji i obrazloženje. Zahtjevi koji se odnose na objavu neusklađenosti sa Standardima opisani su u Standardima 8.3 Kvaliteta, 12.1 Interna procjena kvalitete i 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.

## Razmatranja za primjenu

Prilikom promjena, rukovoditelj interne revizije treba pregledati Standarde i prema njima uskladiti metodologiju funkcije interne revizije. Ako postoji neusklađenost između Standarda i zahtjeva koje su izdala druga nadležna tijela, od internih revizora i funkcije interne revizije može se zatražiti ili mogu odabrati biti usklađeni sa strožim zahtjevima.

Rukovoditelj interne revizije ili imenovani nadzornik angažmana treba osigurati da su programi rada angažmana usklađeni sa zahtjevima Standarda i da se angažmani interne revizije provode u skladu sa zahtjevima Standarda.

Dok se usklađenost sa zahtjevima očekuje, moguće je da interni revizori ili funkcija interne revizije povremeno ne mogu udovoljiti nekom zahtjevu, ali mogu poduzeti alternativne radnje za ostvarivanje odgovarajućeg načela. Takve okolnosti obično su povezane s određenim sektorima, industrijama i jurisdikcijama. Dokumentiranjem okolnosti, poduzetih alternativnih radnji, njihovog učinka i obrazloženja rukovoditelj interne revizije pruža informacije koje podupiru eksternu procjenu kvalitete tako da funkcija interne revizije može postići usklađenost s načelom, čak i kad usklađenost sa standardom nije moguća.

Ako prilikom obavljanja angažmana interne revizije interni revizori ne mogu poštovati Standarde, trebaju razgovarati s rukovoditeljem interne revizije ili imenovanim nadzornikom o razlogu neusklađenosti i učinku neusklađenosti na angažman. Rukovoditelj interne revizije ili nadzornik trebaju dati savjete o tome kome i kako priopćiti neusklađenost. (Vidjeti Standard 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)

Osim toga, zakoni, propisi, metodologije interne revizije i organizacijske politike mogu sadržavati detaljnije upute o tome kada i kako objaviti neusklađenost.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentirane metodologije funkcije interne revizije i napomene o tome kad je učinjeno posljednje ažuriranje.
- Ako je primjenjivo, završno priopćenje o angažmanu i komunikacija s odborom i višim menadžmentom u kojima je objavljena neusklađenost.
- Dokumentacija koja se poziva na zakone i/ili propise kojih su se interni revizori bili dužni pridržavati, a što je priječilo njihovu usklađenost sa Standardima.
- Dokumentacija koja se odnosi na mjerodavne zahtjeve kojih se funkcija interne revizije pridržava uz Standarde.
- Rezultati programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.

## Standard 4.2 Dužna profesionalna pažnja

### Zahtjevi

Interni revizori moraju postupati s dužnom profesionalnom pažnjom, uzimajući u obzir prirodu, okolnosti i zahtjeve usluga koje trebaju obaviti, uključujući:

- strategiju i ciljeve organizacije
- interese onih kojima se pružaju usluge interne revizije i drugih dionika
- prikladnost i učinkovitost korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa
- troškove u odnosu na potencijalne koristi usluga interne revizije koje treba obaviti
- obim i pravovremenost rada potrebnog za postizanje ciljeva angažmana
- relativnu složenost, materijalnosti ili značajnost rizika za područje koje se provjerava
- vjerojatnost značajnih pogrešaka, prijevare, neusklađenosti i ostalih rizika koji mogu utjecati na ciljeve, poslovanje ili resurse
- uporabu odgovarajućih tehnika, alata i tehnologije.

### Razmatranja za primjenu

Obavljanje usluga s dužnom profesionalnom pažnjom zahtijeva da interni revizori razmotre i razumiju svrhu interne revizije i prirodu usluga interne revizije koje se obavljaju. Interni revizori trebaju početi s razumijevanjem povelje interne revizije, plana interne revizije i čimbenika koji pomažu utvrditi koji angažmani su uključeni u plan. Kod planiranja i obavljanja usluga interne revizije, interni revizori bi također trebali razmotriti interese klijenata organizacije i drugih dionika (uključujući javnost) na koje utječu postupanja organizacije. Takvi interesi uključuju očekivanja dionika (poput poštenih i časnih poslovnih praksi), potrebe (poput sigurnosti) i potencijalnu izloženost odnosnim rizicima koji možda nisu očigledno povezani sa strategijom i ciljevima organizacije.

Razmatranja o dužnoj profesionalnoj pažnji uključuju okolnosti i vidove rizika koje rukovoditelj interne revizije mora uzeti u obzir kod procjene rizika na kojem se temelji plan interne revizije. Relevantne okolnosti uključuju strategiju i ciljeve organizacije i prikladnost i učinkovitost korporativnog upravljanja organizacije, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

Osim toga, interni revizori razmatraju okolnosti koje se odnose na područje koje se provjerava tijekom planiranja angažmana, kao što je opisano u Domeni V: Obavljanje usluga interne revizije. Složenost, materijalnost i značajnost rizika koji se procjenjuju je relativna. Rizik ne mora biti materijalan ili značajan za organizaciju, ali može biti materijalan ili značajan za angažman ili područje koje se provjerava. Stoga je razumijevanje složenosti, materijalnosti i značajnosti potrebno za procjenu relevantnih rizika i određivanje rizika koji imaju prioritet pri daljnjoj procjeni.

Dužna profesionalna pažnja također zahtijeva odmjerenje troškova (poput zahtjeva za resursima) usluga interne revizije u odnosu na koristi koje mogu rezultirati od njih. Primjerice, ako kontrole unutar područja koje se provjerava nisu osmišljene na odgovarajući način, koristi od pune procjene učinkovitosti tih kontrola vjerojatno neće biti vrijedne troškova. Interni revizori nastoje pružiti najveću vrijednost ili korist za ulaganje organizacije u usluge interne revizije. Osim toga, temeljito planiranje zahtijeva od internih revizora da razmotre

tehnike, alate, tehnologiju i obim te pravodobnost rada potrebnog za najučinkovitije postizanje ciljeva angažmana. Interni revizori, a posebno rukovoditelj interne revizije, trebaju razmotriti uporabu aplikacija za analizu podataka i druge tehnologije koji podupiru procese pregleda i procjene.

Pravilan nadzor angažmana i program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete promiču dužnu profesionalnu pažnju. (Vidjeti također Standarde 8.3 Kvaliteta, 8.4 Eksterna procjena kvalitete i Načelo 12 Unaprjeđujte kvalitetu i pripadajuće standarde.)

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Bilješke o planiranju koje dokumentiraju strategiju i ciljeve organizacije i područja koje se provjerava.
- Dokumentirane procjene korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.
- Bilješke koje pokazuju procjenu rizika, uključujući pogreške, neusklađenost i prijevare.
- Bilješke sa sastanaka ili rasprava o potencijalnim troškovima i koristima usluga interne revizije te doseg i vremenskom okviru angažmana.
- Radna dokumentacija koja ukazuje na nadzorni pregled angažmana.
- Pregled uspješnosti internih revizora.
- Bilješke sa sastanaka, osposobljavanja ili drugih razgovora o dužnoj profesionalnoj pažnji.
- Povratne informacije od dionika tražene putem anketa ili drugih alata.
- Interna i eksterna procjena koja se provodi kao dio programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete funkcije interne revizije.

## Standard 4.3 Profesionalni skepticizam

### Zahtjevi

Interni revizori moraju postupati s profesionalnim skepticizmom kad planiraju i obavljaju usluge interne revizije.

Pri postupanju s profesionalnim skepticizmom, interni revizori moraju:

- zadržati stav koji uključuje radoznali um
- kritički procijeniti pouzdanost informacija
- biti izravni i iskreni prilikom iskazivanja zabrinutosti i postavljanja pitanja o nedosljednim informacijama
- potražiti dodatne dokaze radi donošenja suda o informacijama i izjavama koje mogu biti nepotpune, nedosljedne, pogrešne ili obmanjujuće.

## Razmatranja za primjenu

Profesionalni skepticizam omogućava internim revizorima donijeti objektivne prosudbe temeljene na činjenicama, informacijama i logici, a ne na povjerenju ili uvjerenju. Skepticizam je stav da se uvijek dovodi u pitanje ili sumnja u valjanost i istinitost tvrdnji, izjava i drugih informacija. Interni revizori primjenjuju profesionalni skepti-



cizam kad traže dokaze koji potkrepljuju i potvrđuju izjave menadžmenta, umjesto da vjeruju da su predstavljene informacije istinite ili stvarne bez preispitivanja ili sumnje. Profesionalni skepticizam zahtijeva radoznalost i spremnost da se određena tema istraži ispod površine.

Prilikom prikupljanja i analize informacija, interni revizori trebaju primijeniti profesionalni skepticizam kako bi utvrdili jesu li informacije relevantne, pouzdane i dovoljne. Ako interni revizori utvrde da su informacije nepotpune, nedosljedne, lažne ili obmanjujuće, trebaju provesti dodatne analize kako bi utvrdili točne i potpune informacije kao potporu rezultatima angažmana. Dodatnu potvrdu osiguravaju rukovoditelj interne revizije ili imenovani nadzornik angažmana pregledom i odobrenjem radne dokumentacije i/ili priopćenjem o angažmanima.

Rukovoditelji interne revizije trebaju pomoći internim revizorima izgraditi kompetencije vezane za profesionalni skepticizam. Radionice i druge prilike za obuku mogu pomoći internim revizorima razviti i naučiti primjenjivati profesionalni skepticizam i razumjeti važnost izbjegavanja pristranosti i održavanja otvorenog i znatiželjnog načina razmišljanja. Interni revizori mogu naučiti prepoznati informacije koje su nedosljedne, nepotpune, lažne i/ili obmanjujuće.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Evidencije o relevantnom planiranom ili završenom osposobljavanju, uključujući popis sudionika
- Radna dokumentacija iz koje je jasan pristup internog revizora u procjeni i vrednovanju informacija prikupljenih tijekom angažmana
- Dokumentiranje da su lažne ili obmanjujuće informacije tretirane kao nalaz angažmana
- Radna dokumentacija o angažmanima koju je pregledao i potpisao nadzornik angažmana.

## Načelo 5: Čuvajte povjerljivost

### ***Interni revizori na odgovarajući način koriste i čuvaju informacije.***

Budući da interni revizori imaju neograničen pristup podacima, evidencijama i drugim informacijama potrebnim za ispunjenje mandata interne revizije, često dobiju informacije koje su povjerljive, vlasničke i/ili osobne. (Vidjeti također Načelo 6 Ima ovlaštenje odbora i pripadajuće standarde.) To uključuje informacije u fizičkom i digitalnom obliku kao i informacije proizašle iz usmene komunikacije, poput rasprava na formalnim i neformalnim sastancima. Interni revizori moraju poštovati vrijednost i vlasništvo nad informacijama koje primaju koristeći ih samo u profesionalne svrhe i štiteći ih od neovlaštenog pristupa ili objava, interno i eksterno.

## Standard 5.1 Uporaba informacija

### Zahtjevi

Pri korištenju informacija, interni revizori moraju poštovati relevantne politike, procedure i propise. Informacije ne smiju koristiti za osobnu korist na način koji je suprotan ili štetan legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.

## Razmatranja za primjenu

Interni revizori imaju neograničen pristup informacijama kako bi mogli obavljati usluge interne revizije bez ometanja. Međutim, odgovarajuća uporaba i rukovanje informacijama odgovornost je svakog internog revizora. Neprikladno korištenje i rukovanje informacijama koje su povjerljive, vlasničke ili osobne može imati neželjene posljedice poput reputacijske štete i kazni za povredu zakona i/ili propisa.

Politike i procedure organizacije i funkcije interne revizije reguliraju općenito kako interni revizori rukuju i koriste se informacijama tijekom njihovog životnog ciklusa, od točke pristupa do njihovog prikupljanja, prijenosa, skladištenja i/ili uništavanja. Osim toga, interni revizori trebaju biti svjesni i poštivati sve politike i procedure vezane za to kojim informacijama treće strane mogu pristupiti.

Rukovoditelj interne revizije treba s internim revizorima raspraviti politike, procedure i očekivanja vezana za informacije kojima mogu pristupiti. Rukovoditelj interne revizije može od internih revizora tražiti da potvrde svoje razumijevanje u obliku potpisanih potvrda ili u drugom obliku.

Pri rukovanju osjetljivim i/ili osobnim podacima, funkcija interne revizije treba provesti odgovarajuće digitalne sigurnosne mjere. Primjeri uključuju automatizirane kontrole poput lozinki i enkripcije.

Primjeri zlouporabe informacija uključuju korištenje, prodaju ili objavljivanje povlaštenog financijskog, strateškog ili operativnog znanja organizacije radi informiranog odlučivanja o kupnji ili prodaji dionica ili oblikovanju kompetitivnog proizvoda.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Učinkovito osmišljavanje i primjena kontrola nad pristupom i uporabom informacija.
- Dokumentiranje relevantnih politika, procedura i osposobljavanja u vezi s pravilnom uporabom informacija.
- Zapisnici sa sastanaka tijekom kojih se raspravljalo o prikladnoj uporabi informacija.
- Evidencije o pohađanju edukacija o uporabi informacija.
- Dokumentacija kojom interni revizori potvrđuju da razumiju relevantne politike, procedure, zakone i propise.
- Pregledi uspješnosti koji pokazuju poštivanje relevantnih politika, procedura, zakona i propisa.

## Standard 5.2 Zaštita informacija

### Zahtjevi

Interni revizori moraju biti svjesni svojih odgovornosti za zaštitu informacija i pokazati poštovanje za povjerljivost, privatnost i vlasništvo nad informacijama koje su saznali tijekom obavljanja usluge interne revizije ili kao rezultat profesionalnih odnosa.

Interni revizori moraju razumjeti i pridržavati se zakona, propisa, politika i procedura vezanih za povjerljivost, privatnost informacija i sigurnost informacija koje se primjenjuju na organizaciju i funkciju interne revizije.

Razmatranja koja su posebno relevantna za funkciju interne revizije uključuju:

- čuvanje, zadržavanje i uklanjanje dokumentacije o angažmanu
- objavljivanje zapisa o angažmanu internim i eksternim stranama
- rukovanje pristupom ili kopijama povjerljivih informacija kada one više nisu potrebne.

Interni revizori ne smiju objaviti povjerljive informacije neovlaštenim stranama osim ako za to postoji zakonska ili profesionalna odgovornost.

Interni revizori moraju upravljati rizikom od nenamjernog izlaganja ili otkrivanja informacija.

Rukovoditelj interne revizije mora osigurati da funkcija interne revizije i osobe koje pomažu funkciji interne revizije poštuju iste zahtjeve za zaštitu.

### Razmatranja za primjenu

Informacije koje je funkcija interne revizije prikupila, koristila ili proizvela zaštićene su zakonima i propisima te politikama i procedurama organizacije i funkcije interne revizije i obično se odnose na fizičku i digitalnu sigurnost i pristup, zadržavanje i uklanjanje informacija.

Rukovoditelj interne revizije treba se konzultirati s pravnim savjetnikom kako bi bolje razumio učinak zakonskih i/ili regulatornih zahtjeva i zaštita (primjerice, čuvanje povjerljivosti i povjerljivost između odvjetnika i klijenta). Politike i procedure organizacije mogu zahtijevati da posebna tijela pregledaju i odobre poslovne informacije prije eksternog objavljivanja.

Pristup informacijama može se nadzirati kako bi se provjerilo poštuju li se metodologije. Informacije se mogu zaštititi od namjerne ili nenamjerne objave putem kontrola kao što su enkripcija podataka, zaštita lozinkama, distribucija elektronički poruka, ograničenja uporabe društvenih medija i ograničenja fizičkog pristupa. Kad interni revizori više ne trebaju pristup podacima, digitalne dozvole treba opozvati, a ispisanim primjercima treba rukovati u skladu s uspostavljenim metodologijama.

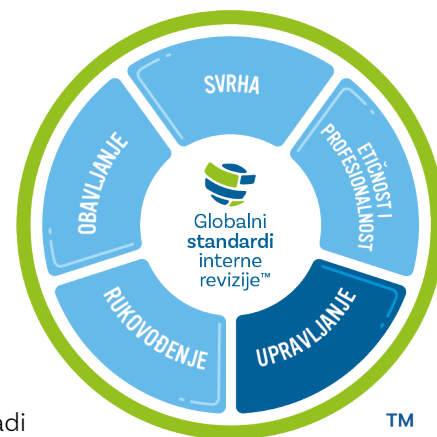
Primjeri povjerljivih informacija koje treba štiti od objave uključuju pojedinačne plaće i evidencije o osobnim pitanjima.

Rukovoditelj interne revizije treba povremeno procijeniti i potvrditi potrebe internih revizora za pristupom informacijama te jesu li kontrole pristupa učinkovite.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentacija koja pokazuje primjenu relevantnih metodologija.
- Dokumentacija u vezi s primjenom mehanizama za ograničenje pristupa informacijama i ublažavanje rizika od zaobilaženja prevladavajućih kontrola.
- Evidencije o obuci o zaštiti informacija.
- Dokumentacija kojom interni revizori potvrđuju da razumiju relevantne politike, procedure, zakone i propise.
- Dokumentacija o ograničenjima distribucije radne dokumentacije i završnog priopćenja.
- Dokumentacija o odobrenim objavama i distribuciji.
- Evidencije o objavama u skladu sa zakonom ili koje je odobrio pravni savjetnik, ako je primjenjivo, i/ili odbor i viši menadžment.
- Potpisane suglasnosti o povjerljivosti ili neobjavljivanju informacija.
- Pregledi uspješnosti kojima se pokazuje poštivanje politika i procedura vezanih za zaštitu i objavu informacija.

# Domena III: Upravljanje funkcijom interne revizije



Odgovarajući ustroj korporativnog upravljanja neophodan je za učinkovitost interne revizije. U ovoj se domeni iznose zahtjevi postavljeni pred rukovoditelja interne revizije koji se odnose na blisku suradnju s odborom radi uspostavljanja funkcije interne revizije, osiguravanja njene neovisnosti i nadgledanja njenog učinka. U ovoj se domeni također iznose odgovornosti višeg menadžmenta koje podupiru odgovornosti odbora i promiču snažno upravljanje funkcijom interne revizije.

Dok je rukovoditelj interne revizije odgovoran za zahtjeve u ovoj domeni, aktivnosti odbora i višeg menadžmenta ključne su za sposobnost funkcije interne revizije da ispuni Svrhu interne revizije. Te aktivnosti u svakom su standardu utvrđene kao „nužni uvjeti” i uspostavljaju neophodni temelj za učinkovit dijalog između odbora, višeg menadžmenta i rukovoditelja interne revizije, što u konačnici omogućuje učinkovitu funkciju interne revizije.

## Sastanak s odborom i višim menadžmentom

Rukovoditelj interne revizije mora o ovoj domeni razgovarati s odborom i višim menadžmentom. Razgovori bi se trebali usredotočiti na:

- svrhu interne revizije kako je artikulirana u Domeni I: Svrha interne revizije
- nužne uvjete iznesene u svakom od standarda u Domeni III: Upravljanje funkcijom interne revizije
- potencijalni utjecaj na učinkovitost funkcije interne revizije ako odbor ili viši menadžment ne pružaju potporu iznesenu u „nužnim uvjetima“

Razgovori su potrebni kako bi se obavijestilo odbor i viši menadžment o važnosti nužnih uvjeta te uskladilo odgovornosti svakog od njih.

Priroda i učestalost tih razgovora ovise o okolnostima i promjenama u organizaciji. Primjerice, rukovoditelj interne revizije treba razgovarati s odborom i višim menadžmentom o tim nužnim uvjetima ako:

- dođe do značajne promjene Standarda ili se osniva nova funkcija interne revizije
- je rukovoditelj interne revizije nova osoba u toj ulozi ili u organizaciji
- dođe do značajnih promjena u odnosima između odbora i rukovoditelje interne revizije, poput novog predsjednika kojem rukovoditelj interne revizije odgovara ili promjene u strukturi ili sastavu odbora koja utječe na tu liniju izvještavanja
- dođe do značajnih primjena u strukturi ili sastavu višeg menadžmenta koja utječe na pozicioniranje rukovoditelje interne revizije u organizaciji.

Važno je da rukovoditelj interne revizije dobije ulazne informacije i od odbora i od višeg menadžmenta. I dok odbor ima konačnu odgovornost za odobravanje mandata i povelje interne revizije i drugih zahtjeva iznesenih u ovoj domeni, viši menadžment obično ima ključnu ulogu u pružanju ulaznih informacija i odboru i rukovoditelju interne revizije. Perspektiva višeg menadžmenta vrlo je vrijedna i pomaže poduprijeti pozicioniranje funkcije interne revizije i njen autoritet u organizaciji.

## **Neslaganje o nužnim uvjetima**

Ako se ili odbor ili viši menadžment ne složi s jednim ili više nužnih uvjeta, rukovoditelj interne revizije mora naglasiti – s primjerima – kako nepostojanje uvjeta može utjecati na sposobnost funkcije interne revizije da ispuni svoju svrhu ili njenu usklađenost s određenim standardima. Rukovoditelj interne revizije također treba razgovarati o alternativni nužnim uvjetima kojom se mogu ostvariti isti rezultati.

Rukovoditelj interne revizije može se dogovoriti s odborom i višim menadžmentom da jedan ili više nužnih uvjeta nisu potrebni za usklađenost sa Standardima. U takvim slučajevima, rukovoditelj interne revizije mora iznijeti:

- razloge za dogovor o tome da određeni uvjet nije potreban
- alternativne uvjete koji kompenziraju uvjete koji nisu prisutni, kako bi potkrijepio prosudbe odbora i višeg menadžmenta.

Ako se rukovoditelj interne revizije ne slaže s razlozima odbora i/ili višeg menadžmenta za ne udovoljavanje jednom uvjetu ili više njih, rukovoditelj interne revizije može zaključiti da funkcija interne revizije nije usklađena sa Standardima. U takvim slučajevima, rukovoditelj interne revizije treba iznijeti razloge zašto odbor i/ili viši menadžment ne udovoljavaju nužnim uvjetima. Navedeno treba podijeliti s odborom i višim menadžmentom kako bi se osigurala jasnoća u vezi s njihovim položajima te omogućilo dostupnost eksternom procjenitelju kvalitete.

Ako je mjesto rukovoditelja interne revizije iz bilo kojeg razloga nepopunjeno, odbor treba imenovati jednu ili više osoba kao vršitelje dužnosti.

## **Definicija odbora**

U pojmovniku Globalnih standarda interne revizije izraz “odbor” definira se kao najviše tijelo korporativnog upravljanja, primjerice:

- nadzorni odbor
- revizijski odbor
- odbor upravitelja ili povjerenika
- skupina odabranih dužnosnika ili politički imenovanih osoba
- odbor direktora
- drugo tijelo koje ima ovlaštenje nad odgovarajućim upravljačkim funkcijama.

U organizaciji s više od jednog rukovodećeg tijela, „odbor” se odnosi na tijelo ili tijela ovlaštena za definiranje ovlasti, uloge i odgovornosti funkcije interne revizije.

Ako ništa od navedenog ne postoji, „odbor” treba tumačiti kao da se odnosi na grupu ili osobu koja djeluje kao najviše upravljačko tijelo organizacije. Primjeri uključuju odgovornu osobu poslovnog subjekta i viši menadžment.

Ako se priroda odbora razlikuje od definicije iz pojmovnika, rukovoditelj interne revizije treba objasniti upravljačku strukturu kojoj funkcija interne revizije odgovara i kako je ta struktura usklađena s definicijom odbora. To može uključivati okruženja u kojima postoji više odbora, a ponekad se susreću u multinacionalnim kompanijama ili u javnom sektoru ili u slučajevima kad postoji višeslojna struktura.

### **Primjena ove domene**

Standardi se primjenjuju na pojedince i funkcije koje pružaju usluge interne revizije. Usluge interne revizije mogu pružati osobe unutar organizacije ili izvan nje jer se organizacije razlikuju po namjeni, veličini, složenosti i strukturi. Standardi se primjenjuju bez obzira na to zapošljava li organizacija interne revizore izravno, ugovara ih preko vanjskog pružatelja usluga ili oboje. Odgovornosti rukovoditelja interne revizije obavlja jedna ili više osoba koje imenuje odbor. Rukovoditelj interne revizije, bez obzira na to je li zaposlen izravno u organizaciji ili preko vanjskog pružatelja usluga, je odgovoran za usklađenost sa Standardima što se pokazuje kroz program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete. U svim slučajevima, odbor zadržava odgovornost za nadzor i podršku funkciji interne revizije.

## **Načelo 6: Ima ovlaštenje odbora**

### **Odbor uspostavlja, odobrava i podupire mandat funkcije interne revizije.**

Funkcija interne revizije prima svoj mandat od odbora (ili primjenjivog zakona u nekim okruženjima javnog sektora). Mandatom se utvrđuju ovlast, uloga i odgovornosti funkcije interne revizije te je on iznesen u povelji interne revizije. Mandat ovlašćuje funkciju interne revizije da odboru i višem menadžmentu izrazi objektivno uvjerenje te pruži savjet, uvid i predviđanje. Funkcija interne revizije izvršava svoj mandat donoseći sustavni, disciplinirani pristup procjeni i unaprjeđenju učinkovitosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa u cjelokupnoj organizaciji.

## **Standard 6.1 Mandat interne revizije**

### **Zahtjevi**

Rukovoditelj interne revizije mora odboru i višem menadžmentu pružiti informacije potrebne za uspostavljanje mandata interne revizije. U onim jurisdikcijama i industrijama u kojima je mandat funkcije interne revizije u cijelosti ili djelomično propisan zakonom ili propisima, povelja interne revizije mora sadržavati zakonske zahtjeve mandata. (Vidjeti također Standard 6.2 Povelja interne revizije i “Primjena Globalnih standarda interne revizije u javnom sektoru.”)

Kako bi pomogao odboru i višem menadžmentu odrediti djelokrug rada i vrste usluga interne revizije, rukovoditelj interne revizije se mora koordinirati s drugim internim i eksternim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja kako bi osigurao razumijevanje međusobnih uloga i odgovornosti. (Vidjeti također Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje.)

Rukovoditelj interne revizije mora iznijeti ili referencirati se na mandat u povelji interne revizije koju odobrava odbor. (Vidjeti također Standard 6.2 Povelja interne revizije.)

Rukovoditelj interne revizije mora povremeno procijeniti zahtijevaju li promjene okolnosti razgovor s odborom i višim menadžmentom o mandatu interne revizije. Ako zahtijevaju, rukovoditelj interne revizije mora s odborom i višim menadžmentom raspraviti o mandatu interne revizije kako bi procijenili omogućuju li ovlasti, uloga i odgovornosti i dalje funkciji interne revizije ostvariti svoju strategiju i ciljeve.

## Nužni uvjeti

### Odbor

- Raspraviti s rukovoditeljem interne revizije i višim menadžmentom ovlasti, ulogu i odgovornosti funkcije interne revizije.
- Odobriti povelju interne revizije, što uključuje mandat i djelokrug rada interne revizije te vrste usluga koje pruža.

### Viši menadžment

- Sudjelovati u raspravama s odborom i rukovoditeljem interne revizije i pružati ulazne informacije o očekivanjima od funkcije interne revizije koje odbor treba uzeti u obzir pri uspostavljanju mandata interne revizije.
- Podupirati mandat interne revizije u cijeloj organizaciji i promicati ovlasti dodijeljene funkciji interne revizije.

## Razmatranja za primjenu

Rukovoditelj interne revizije obavještava odbor i viši menadžment o značajkama učinkovite funkcije interne revizije dijeleći znanje o Standardima, relevantnim zakonima i/ili propisima i rezultatima istraživanja o vodećim praksama funkcije interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije treba raspraviti s odborom i višim menadžmentom mandat interne revizije i ostala ključna razmatranjima u povelji interne revizije, i usredotočiti se na to da odboru i višem menadžmentu pomogne razumjeti:

- Ovlasti – Ovlasti funkcije interne revizije stvaraju se njezinom izravnom linijom izvještavanja odboru. Takva ovlast omogućuje slobodni i neograničeni pristup odboru kao i svim aktivnostima u cijeloj organizaciji (primjerice evidencijama, osoblju i fizičkoj imovini).
- Uloga (uloge) – Primarna uloga funkcije interne revizije je provođenje aktivnosti interne revizije i pružanje usluga interne revizije. U nekim situacijama uloge izvan interne revizije mogu biti dijelom odgovornosti internog revizora, poput upravljanja rizikom ili usklađenošću. O tim nerevizijskim ulogama detaljnije se govori u Standardu 7.1 Organizacijska neovisnost.
- Odgovornosti – Odgovornosti funkcije interne revizije uključuju njezinu odgovornost i obveze za obavljanje svoje uloge/svojih uloga, kao i posebna očekivanja ključnih dionika. Primjerice, odgovornosti obično uključuju očekivanja u pogledu uspješnosti revizijskih usluga, komunikacije, usklađenosti sa zakonima, propisima i politikama; usklađenost s Globalnim standardima interne revizije i druge aktivnosti koje obavljaju u toj ulozi.
- Opseg – Opseg usluga interne revizije pokriva cjelokupnu širinu organizacije za koju je funkcija interne revizije odgovorna pri pružanju usluga. To može uključivati sve aktivnosti, imovinu i osoblje organizacije ili može biti ograničeno na podskup prema zemljopisnoj ili drugoj podjeli. Opseg može specificirati prirodu usluga interne revizije (primjerice, samo izražavanje uvjerenja ili izražavanje uvjerenja i savjetovanje, fokus na financijska izvješća, usklađenost sa zakonima i/ili propisima) ili može specificirati druga ograničenja o tome na što se odnose usluge interne revizije.
- Usluge interne revizije – Usluge interne revizije mogu se jednostavno definirati kao usluge izražavanja uvjerenja i savjetodavne usluge ili mogu biti specifičnije definirane, poput revizije uspješnosti, izražavanja uvjerenja u vezi s internim kontrolama financijskog izvještavanja i istraživanjem.



Okolnosti mogu opravdati naknadni razgovor s odborom i višim menadžmentom o mandatu interne revizije ili drugim vidovima povelje interne revizije. Ti uvjeti mogu uključivati, ali nisu ograničeni na:

- značajnu promjenu Globalnih standarda interne revizije
- značajnu akviziciju ili reorganizaciju unutar organizacije
- značajne promjene u odboru i/ili višem menadžmentu
- značajne promjene u strategijama, ciljevima, profilu rizika organizacije ili okruženja u kojem djeluje
- nove zakone ili propise koji mogu utjecati na prirodu i/ili opseg usluga interne revizije

Ti uvjeti mogu nastati bilo kada tijekom godine. Međutim, rukovoditelj interne revizije trebao bi formalno razmotriti takve promjene najmanje jednom godišnje.

Rukovoditelj interne revizije koordinira s drugim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja organizacije i savjetuje odbor u vezi s tim kako druge funkcije mogu pridonijeti mandatu interne revizije. Pomažući odboru razumjeti uloge i odgovornosti ostalih internih i eksternih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja i regulatora, rukovoditelj interne revizije može razjasniti mandat interne revizije. (Vidjeti također Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje.)

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Zapisnici sa sastanaka tijekom kojih se raspravljalo o mandatu, što može biti dijelom šireg odobravanja povelje interne revizije.
- Zapisnici za sastanaka odbora tijekom kojih se raspravljalo o promjenama povelje interne revizije koje je odbor odobrio.

## Standard 6.2 Povelja interne revizije

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora izraditi i održavati povelju interne revizije u kojoj se, u najmanju ruku, navode sljedeći elementi vezani za funkciju interne revizije:

- svrha interne revizije
- predanost poštovanju Globalnih standarda interne revizije
- mandat, uključujući opseg i vrste usluga koje će se pružati kao i odgovornosti i očekivanja odbora u vezi s potporom menadžmenta funkciji interne revizije. (Vidjeti također Standard 6.1 Mandat interne revizije.)
- položaj u organizaciji i funkcije izvještavanja (Vidjeti također Standard 7.1 Organizacijska neovisnost.)

Rukovoditelj interne revizije mora raspraviti povelju s odborom i višim menadžmentom kako bi potvrdio da se u njoj točno ogledaju njihovo razumijevanje i očekivanja od funkcije interne revizije.

### Nužni uvjeti

#### Odbor

- Raspraviti s rukovoditeljem interne revizije i višim menadžmentom o drugim temama koje bi trebalo uključiti u povelju interne revizije kako bi se omogućila učinkovita funkcija interne revizije.
- Odobriti povelju interne revizije.
- Pregledati povelju interne revizije zajedno s rukovoditeljem interne revizije kako bi se uzele u obzir promjene koje utječu na organizaciju, poput zapošljavanja novog rukovoditelja interne revizije ili promjene u vrsti, ozbiljnosti i međuovisnosti rizika za organizaciju.

#### Viši menadžment

- Komunicirati s odborom i rukovoditeljem interne revizije očekivanja menadžmenta koja treba uzeti u obzir i uključiti u povelju interne revizije.

## Razmatranja za primjenu

Ključni zahtjevi za povelju interne revizije izneseni su u Standardima 6.1 Mandat interne revizije i 7.1 Organizacijska neovisnost.

U povelji interne revizije treba opisati administrativne odgovornosti izvještavanja poput procesa za:

- odobravanje upravljanja ljudskim resursima funkcije interne revizije i njenog budžetiranja
- odobravanja troškova rukovoditelja interne revizije
- provjeru uspješnosti rukovoditelja interne revizije.

Ako zakoni i propisi određuju liniju izvještavanja, u povelju treba uključiti upućivanje na te dokumente. Ako zakoni i/ili propisi sveobuhvatno pokrivaju zahtjeve za poveljom, oni mogu služiti umjesto formalne povelje. Format povelje interne revizije može se razlikovati od organizacije do organizacije. Iako postoje modeli za povelju interne revizije, rukovoditelj interne revizije treba prilagoditi povelju interne revizije kako bi ona uključivala jedinstvene organizacijske vidove koji mogu utjecati na mandat, opseg i usluge interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije obično konačni nacrt povelje interne revizije predstavlja tijekom sastanka odbora kako bi se o njemu raspravilo i kako bi ga se odobrilo.

Rukovoditelj interne revizije i odbor također bi se trebali dogovoriti o učestalosti pregleda i ponovnog potvrđivanja da odredbe povelje i dalje omogućuju funkciji interne revizije ispuniti njene ciljeve. Vodeća praksa je povremeni pregled povelje, upućivanje na nju ako se pojave pitanja u vezi s mandatom interne revizije i njezino ažuriranje po potrebi.

Ostale teme koje treba razmotriti u povelji interne revizije uključuju:

- mjere zaštite objektivnosti i neovisnosti, uključujući postupke za rješavanje potencijalnih narušavanja i učestalost kojom se te zaštitne mjere preispituju kako bi se osiguralo da ostvaruju željeni rezultat. (Vidjeti također Standard 7.1 Organizacijska neovisnost.)
- neograničen pristup, uključujući način na koji funkcija interne revizije pristupa podacima, evidencijama, informacijama i fizičkoj imovini potrebnim za ispunjavanje mandata interne revizije
- komunikaciju, uključujući prirodu i vrijeme komunikacije s odborom i višim menadžmentom
- proces revizije, uključujući sva očekivanja u vezi s komunikacijom s menadžmentom u području koje se provjerava (prije, tijekom i nakon angažmana) i kako se rješavaju nesuglasice s menadžmentom
- osiguranje i unaprjeđenje kvalitete, uključujući i očekivanja za razvoj i provođenje interne i eksterne procjene funkcije interne revizije i priopćavanje o rezultatima procjena (Vidjeti također Standarde 8.3 Kvaliteta i 8.4 Eksterna procjena kvalitete te Načelo 12: Unaprjeđujte kvalitetu i pripadajuće standarde.)
- odobrenja, uključujući sve okolnosti koje određuju odbor i viši menadžment.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Zapisnici sa sastanaka odbora tijekom kojih se raspravljalo o povelji interne revizije te je ona odobrena.
- Odobrena povelja interne revizije i datum odobrenja.
- Zapisnici sa sastanaka odbora koji uključuju dokaz da rukovoditelj interne revizije povremeno pregledava povelju interne revizije zajedno s odborom i višim menadžmentom.

## Standard 6.3 Potpora odbora i višeg menadžmenta

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora pružiti odboru i višem menadžmentu informacije koje su potrebne za podršku i promicanje priznavanja funkcije interne revizije u cijeloj organizaciji.

Rukovoditelj interne revizije mora koordinirati komunikaciju funkcije interne revizije i odbora s višim menadžmentom kako bi se poduprla sposobnost odbora da se njegovi zahtjevi ispune.

### Nužni uvjeti

#### Odbor

- Poduprijeti funkciju interne revizije kako bi joj se omogućilo da ispuni svrhu interne revizije i ostvari svoju strategiju i ciljeve.
- Suradivati s višim menadžmentom kako bi se funkciji interne revizije omogućio neograničen pristup podacima, evidencijama, informacijama, osoblju i fizičkoj imovini potrebnim za ispunjavanje mandata interne revizije.
- Podupirati rukovoditelja interne revizije putem redovite i izravne komunikacije.
- Pokazati potporu na sljedeći način:
  - određivanjem da rukovoditelj interne revizije izvještava razinu unutar organizacije koja omogućuje funkciji interne revizije ispuniti mandat interne revizije
  - odobravanjem povelje interne revizije, plana interne revizije, budžeta i plana resursa
  - upućivanjem odgovarajućih upita višem menadžmentu i rukovoditelju interne revizije kako bi se utvrdilo ograničavaju li bilo kakva ograničenja opsega, pristupa, ovlasti ili resursa interne revizije sposobnost funkcije da učinkovito ispuni svoje odgovornosti
  - povremenim sastancima s rukovoditeljem interne revizije bez prisutnosti višeg menadžmenta.

#### Viši menadžment

- Poduprijeti priznavanje funkcije interne revizije u cijeloj organizaciji.
- Suradivati s odborom i menadžmentom u cijeloj organizaciji kako bi se funkciji interne revizije omogućio neograničeni pristup podacima, evidencijama, informacijama, osoblju i fizičkoj imovini potrebnim za ispunjenje mandata interne revizije.

### Razmatranja za primjenu

Odbor i rukovoditelj interne revizije trebaju se sastati najmanje jednom godišnje bez nazočnosti menadžmenta. Održavanje takvih sastanaka kvartalno najčešća je praksa korporativnog upravljanja. Takvi se sastanci često održavaju kao privatne ili zatvorene sjednice nakon zakazanog sastanka odbora.

Rukovoditelj interne revizije treba također biti u kontaktu s odborom između službenih sastanaka kako bi odbor bio informiran o napretku funkcije interne revizije. Obje strane bi trebale usuglasiti vrste informacija i razinu detalja koje rukovoditelj interne revizije prenosi odboru.

Kako je izneseno u Standardu 7.1 Organizacijska neovisnost, važno je da rukovoditelj interne revizije podliježe administrativnom izvještavanju osobi u organizaciji koja može poduprijeti funkciju interne revizije u ispunjavanju mandata funkcije interne revizije. Vodeća praksa je da rukovoditelj interne revizije izvještava glavnog izvršnog direktora ili sličnu funkciju.

Iako je ključno da se rukovoditelj interne revizije nasamo sastaje s odborom, rukovoditelj interne revizije treba o takvim razgovorima obavijestiti viši menadžment, osim ako je to neprikladno (primjerice ako se privatni razgovor odnosi na neprimjereno ponašanje člana višeg menadžmenta).

Rukovoditelj interne revizije treba surađivati s višim menadžmentom kako bi razumjeli međusobne zahtjeve za izvještavanjem odboru što pomaže pravodobnom, jasnom i transparentnom izvještavanju koje nije redundantno ili proturječno. To pomaže odboru u ispunjavanju njegovih nadzornih odgovornosti i omogućuje suradnju između rukovoditelja interne revizije i višeg menadžmenta.

Odobrovanje budžeta i plana resursa interne revizije koje obavlja odbor važno je jer to pokazuje da interna revizija ima resurse potrebne za dovršetak planiranih aktivnosti revizije. Podaci koji se dostavljaju odboru ovise o odluci rukovoditelja interne revizije.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Zapisnici sastanaka odbora koji ukazuju na to da je odbor pregledao i odobrio plan interne revizije, budžet interne revizije i plan resursa.
- Zapisnici ili druga dokumentacija o komunikaciji između odbora i višeg menadžmenta u kojoj se raspravljalo o neograničenom pristupu funkcije interne revizije.
- Dogovorena matrica ili slična dokumentacija u kojoj se pokazuje koje informacije rukovoditelj interne revizije treba prenijeti odboru i višem menadžmentu i očekivana učestalost informiranja.

## Načelo 7: Pozicionirana kao neovisna

### **Odbor uspostavlja i štiti neovisnost i kvalifikacije funkcije interne revizije.**

Odbor je odgovoran za osiguravanje neovisnosti funkcije interne revizije. Neovisnost se definira kao sloboda od uvjeta koji narušavaju sposobnost funkcije interne revizije da nepristrano ispuni svoje odgovornosti. Funkcija interne revizije sposobna je ispuniti svrhu interne revizije samo kada rukovoditelj interne revizije neposredno izvještava odbor, i kada je kvalificirana i pozicionirana na razinu u organizaciji koja funkciji interne revizije omogućuje da ispunjava svoje odgovornosti bez uplitanja.

## Standard 7.1 Organizacijska neovisnost

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora potvrditi odboru organizacijsku neovisnost funkcije interne revizije najmanje jednom godišnje. To uključuje obavještanje o incidentima kada je možda narušena neovisnost i postupcima ili zaštitnim mjerama koje se primjenjuje za rješavanje narušavanja. Rukovoditelj interne revizije mora u povelji interne revizije dokumentirati linije izvještavanja i položaj funkcije interne revizije u organizaciji, kako je to utvrdio odbor. (Vidjeti također Standard 6.2 Povelja interne revizije.)

Rukovoditelj interne revizije mora raspraviti s odborom i višim menadžmentom o svim postojećim i predloženim ulogama i odgovornostima koje mogu ugroziti neovisnost funkcije interne revizije, bilo stvarno ili naizgled. Rukovoditelj interne revizije mora savjetovati odbor i viši menadžment o vrstama zaštitnih mjera za upravljanje stvarnim, potencijalnim ili uočenim narušavanjem.

Kad rukovoditelj interne revizije ima jednu ili više stalnih uloga osim interne revizije, odgovornosti, priroda posla i uspostavljene zaštitne mjere moraju biti dokumentirane u povelji interne revizije. Ako ta područja odgovornosti podliježu internoj reviziji, moraju se uspostaviti alternativni postupci za izražavanje uvjerenja, poput ciljanog angažiranja kompetentnog eksternog pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja koji neovisno izvještava odbor.

Kad su nerevizijske odgovornosti rukovoditelja interne revizije privremene, uvjerenje za ta područja može izraziti neovisna treća strana tijekom privremenog angažmana i u sljedećih 12 mjeseci. Također, rukovoditelj interne revizije mora uspostaviti plan prijenosa tih odgovornosti na menadžment.

Ako upravljačka struktura ne podupire organizacijsku neovisnost, rukovoditelj interne revizije mora dokumentirati značajke upravljačke strukture koje ograničavaju neovisnost kao i zaštitne mjere koje se mogu primijeniti kako bi se postigao taj cilj.

### Nužni uvjeti

#### **Odbor**

- Uspostaviti izravnu liniju izvještavanja s rukovoditeljem interne revizije i funkcijom interne revizije kako bi se omogućilo da funkcija interne revizije ispuni svoj mandat.
- Odobriti imenovanje i razrješenje rukovoditelja interne revizije.
- Pružiti ulazne informacije višem menadžmentu u svrhu potpore procjeni radne uspješnosti i naknade za rukovoditelja interne revizije.
- Pružiti rukovoditelju interne revizije priliku da s odborom raspravlja o važnim i osjetljivim pitanjima, uključujući sastanke bez prisutnosti višeg menadžmenta.
- Zahtijevati da rukovoditelj interne revizije bude u organizaciji na razini koja omogućuje da se usluge interne revizije pružaju i odgovornosti ispunjavaju bez uplitanja menadžmenta. Ovaj položaj pruža organizacijsku ovlast i status da se stvari priopće izravno višem menadžmentu i ako treba prenesu na odbor.

- Priznati stvarno ili potencijalno narušavanje neovisnosti funkcije interne revizije pri odobravanju uloga ili odgovornosti rukovoditelja interne revizije koje su izvan djelokruga rada interne revizije.
- Zajedno s višim menadžmentom i rukovoditeljem interne revizije uspostaviti prikladne zaštitne mjere ako uloge i odgovornosti rukovoditelja interne revizije narušavaju ili se čini kao da će narušiti neovisnost funkcije interne revizije.
- Zajedno s višim menadžmentom osigurati da funkcija interne revizije nije izložena uplitanju prilikom utvrđivanja njezinog područja rada, obavljanja angažmana interne revizije i priopćavanja rezultata.

### **Viši menadžment**

- Postaviti funkciju interne revizije na razinu unutar organizacije koja joj omogućuje obavljanje svojih usluga i odgovornosti bez uplitanja, prema uputama odbora.
- Uvažavati izravnu liniju izvještavanja rukovoditelja interne revizije odboru.
- Kroz suradnju s odborom i rukovoditeljem interne revizije razumjeti potencijalna narušavanja neovisnosti funkcije interne revizije uzrokovana nerevizijskim ulogama ili drugim okolnostima i podupirati primjenu odgovarajućih zaštitnih mjera za upravljanje takvim narušavanjima.
- Pružiti ulazne informacije odboru o imenovanju i razrješenju rukovoditelja interne revizije.
- Tražiti ulazne informacije od odbora o ocjeni radne uspješnosti i naknadi za rukovoditelja interne revizije.

## **Razmatranja za primjenu**

Interna revizija je najučinkovitija kada funkcija interne revizije izravno odgovara odboru (također poznato kao “funkcionalno izvještavanje odboru”), umjesto da izravno odgovara menadžmentu za aktivnosti o kojima izražava uvjerenje i daje savjete. Izravna linija izvještavanja između odbora i rukovoditelja interne revizije omogućava funkciji interne revizije obaviti usluge interne revizije i priopćavati rezultate angažmana bez uplitanja ili neopravdanih ograničenja. Primjeri uplitanja uključuju propuste menadžmenta da pravodobno pruži tražene informacije i ograničavanje pristupa informacijama, osoblju ili fizičkoj imovini. Ograničavanje budžeta ili resursa tako da umanjuje sposobnost funkcije interne revizije da djeluje učinkovito primjer je neopravdanog ograničavanja. (Vidjeti također Standard 11.3 Priopćavanje rezultata.)

Dok rukovoditelj interne revizije funkcionalno izvještava odboru, administrativna linija izvještavanja često uključuje člana uprave. To omogućuje pristup višem menadžmentu i ovlaštenje za osporavanje perspektiva menadžmenta. Kako bi se postigla ova razina ovlaštenja, vodeća je praksa da rukovoditelj interne revizije administrativno odgovara glavnom izvršnom direktoru ili sličnoj funkciji, iako se izvještavanjem drugom članu višeg menadžmenta može postići isti cilj ako se primijene prikladne zaštitne mjere. Voditelji funkcije interne revizije podružnica, ispostava i odjela trebaju moći izravno komunicirati s višim menadžmentom odgovornim za ta područja.

Pri procjeni je li neovisnost narušena, rukovoditelj interne revizije treba uzeti u obzir linije izvještavanja, uloge i odgovornosti kako bi utvrdio postoji li stvarna, potencijalna ili percipirana narušenost. Osim toga, kroz razgovore s dotičnim stranama, rukovoditelj interne revizije može moći razriješiti sve situacije percipiranog narušavanja koje zapravo ne utječu na sposobnost funkcije interne revizije da neovisno obavlja svoje odgovornosti.

Situacije koje mogu dovesti do narušavanja neovisnosti uključuju sljedeće:

- Rukovoditelj interne revizije nema izravnu komunikaciju ili interakciju s odborom.
- Menadžment nastoji ograničiti opseg usluga interne revizije koje je prethodno odobrio odbor i dokumentiran je u povelji interne revizije.
- Menadžment nastoji ograničiti pristup podacima, evidencijama, informacijama, osoblju i fizičkim objektima potrebnim za obavljanje usluga interne revizije.
- Menadžment stvara pritisak na interne revizore da zataškaju ili promijene nalaze interne revizije.
- Budžet za funkciju interne revizije je smanjen na razinu koja ne dopušta funkciji da ispuni svoje odgovornosti kako su iznesene u povelji interne revizije.
- Angažman s izražavanjem uvjerenja obavlja funkcija interne revizije ili je pod nadzorom rukovoditelja interne revizije u funkcionalnom području za koje je rukovoditelj interne revizije odgovoran, ima nad njim nadzor ili na drugi način može utjecati na njega.
- Funkcija interne revizije obavlja ili rukovoditelj interne revizije nadgleda usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja vezane za aktivnost kojom upravlja izvršni direktor (nije glavni izvršni direktor) kojem je rukovoditelj interne revizije administrativno odgovoran. Primjerice, rukovoditelj interne revizije izvještava glavnog financijskog direktora i odgovoran je za reviziju blagajne što je funkcija koja također izvještava glavnog financijskog direktora.

Uz odgovornost rukovođenja funkcijom interne revizije, od rukovoditelja interne revizije ponekad se traži da preuzme uloge koje nisu povezane s revizijom, a koje mogu narušiti ili djelovati kao da narušavaju neovisnost funkcije interne revizije. Primjeri uključuju situacije poput sljedećih:

- novi regulatorni zahtjevi traže hitnu potrebu za razvojem kontrola ili drugih aktivnosti upravljanja rizikom kako bi se osigurala usklađenost
- rukovoditelj interne revizije ima najprikladnije stručno znanje za prilagodbu postojećih aktivnosti upravljanja rizikom novom poslovnom segmentu ili zemljopisnom tržištu
- resursi organizacije su previše ograničeni ili je organizacija premala da bi si priuštila posebnu funkciju za pitanje usklađenosti.

Prilikom rasprave s odborom i višim menadžmentom o ulogama i odgovornostima koje nisu povezane s revizijom, rukovoditelj interne revizije treba utvrditi odgovarajuće zaštitne mjere ovisno o tome jesu li uloge trajne ili privremene i namjeravaju li se prenijeti na menadžment.

Kad se odbor složi da je došlo do narušavanja, rukovoditelj interne revizije treba predložiti odboru i višem menadžmentu potencijalne zaštitne mjere za upravljanje rizicima. Važno je i odrediti vremenski okvir za prijenos privremenih odgovornosti koje nisu povezane s revizijom na menadžment.

Zahtjev je da aktivnosti s izražavanjem uvjerenja nadzire neovisna treća strana sljedećih 12 mjeseci nakon što rukovoditelj interne revizije završi s privremenim odgovornostima u tom području. Međutim, treba razmotriti situaciju budući da mogu postojati okolnosti u kojima percepcija narušavanja može postojati i nakon isteka 12 mjeseci. Rukovoditelj interne revizije treba raspraviti s odborom i višim menadžmentom o tome je li razdoblje od 12 mjeseci prikladno ili nije.

Kako bi se utvrdilo druge strane kojima treba objaviti postojeće narušavanje objektivnosti, rukovoditelj interne revizije treba uzeti u obzir prirodu narušavanja, utjecaj narušavanja na pouzdanost rezultata usluga interne revizije i očekivanja relevantnih dionika. Ako je potencijal narušavanja neovisnosti funkcije interne revizije otkriven nakon što je angažman dovršen, a koji može imati utjecaj na pouzdanost ili percipiranu



pouzdanost nalaza angažmana, preporuka i/ili ocjene, rukovoditelj interne revizije treba raspraviti o zabrinutosti s menadžmentom područja koje se provjerava, odborom, višim menadžmentom i/ili drugim pogodnim dionicima i utvrditi odgovarajuće radnje za rješavanje situacije. (Vidjeti također Standarde 2.3 Objava o narušavanju objektivnosti i 11.4 Pogreške i propusti.)

Prije zapošljavanja rukovoditelja interne revizije, odbor treba biti uključen u proces zapošljavanja i imenovanja. Primjerice, odbor može raspravljati o kvalifikacijama i kompetencijama potrebnim za vođenje funkcije interne revizije i obavljanje dodatnih uloga i odgovornosti koje organizacija očekuje. Osim toga, odbor treba prije odabira kandidata uzeti u obzir njegov životopis i predstavljanje na intervjuu.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Povelja interne revizije u kojoj su dokumentirane linije izvještavanja funkcije interne revizije.
- Zapisnici sa sastanaka ili drugi dokazi o izravnoj komunikaciji rukovoditelja interne revizije s odborom i višim menadžmentom u vezi s potencijalnim narušavanjima neovisnosti i planiranim zaštitnim mjerama.
- Zapisnici sa sastanaka odbora ili druga dokumentacija kojom se pokazuje da je rukovoditelj interne revizije potvrdio s odborom kontinuiranu neovisnost funkcije interne revizije i raspravljao o narušavanjima koja utječu na sposobnost funkcije interne revizije da ispuni svoj mandat i zaštitnim mjerama za upravljanje narušavanjem.
- Povelja interne revizije kojom se dokumentira odobrenje odbora za dugoročne uloge i odgovornosti koje nisu vezane za reviziju kao i o odgovarajućim zaštitnim mjerama neovisnosti, uključujući očekivano trajanje uloga, odgovornosti i zaštitnih mjera te način na koji će se te mjere povremeno procjenjivati.
- Dokumentirane metodologije koje treba slijediti kad se sumnja na narušavanje ili se utvrdi da ono postoji.
- Formalni akcijski planovi u kojima se iznose specifične zaštitne mjere za rješavanje problema neovisnosti.
- Dokumentacija vezana za usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja koju trebaju pružiti drugi interni ili eksterni pružatelji usluga kao zaštitu neovisnosti.
- Zapisnik ili druga dokumentacija kojom se dokazuje odobrenje odbora za imenovanje ili razrješenje rukovoditelja interne revizije.

## Standard 7.2 Kvalifikacije rukovoditelja interne revizije

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora pomoći odboru razumjeti kvalifikacije i kompetencije rukovoditelja interne revizije potrebne za upravljanje funkcijom interne revizije. Rukovoditelj interne revizije olakšava ovo razumijevanje pružanjem informacija i primjera uobičajenih i vodećih kvalifikacija i kompetencija.

Rukovoditelj interne revizije mora održavati i unaprjeđivati kvalifikacije i kompetencije potrebne za ispunjavanje uloga i odgovornosti koje očekuje odbor. (Vidjeti također Načelo3; Pokazujte kompetentnost i pripadajuće standarde.)

### Nužni uvjeti

#### Odbor

- Razmotriti zahtjeve za rukovoditelja interne revizije neophodne za upravljanje funkcijom interne revizije, kako je opisano u Domeni IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije.
- Odobriti uloge i odgovornosti rukovoditelja interne revizije i utvrditi potrebne kvalifikacije, iskustvo i kompetencije za obavljanje tih uloga i odgovornosti.
- U suradnji s višim menadžmentom imenovati rukovoditelja interne revizije s kvalifikacijama i kompetencijama potrebnim za učinkovito upravljanje funkcijom interne revizije i osigurati kvalitetno obavljanje usluga interne revizije.

#### Viši menadžment

- U suradnji s odborom utvrditi kvalifikacije, iskustvo i kompetencije rukovoditelja interne revizije.
- Omogućiti imenovanje, razvoj i naknadu rukovoditelju interne revizije kroz procese ljudskih resursa organizacije.

## Razmatranja za primjenu

Odbor surađuje s višim menadžmentom kako bi utvrdio koje kompetencije i kvalifikacije organizacija očekuje od rukovoditelja interne revizije. Kompetencije se mogu razlikovati ovisno o mandatu interne revizije, složenosti i posebnim potrebama organizacije, profilu rizika organizacije te industriji i jurisdikcijama unutar kojih organizacija posluje. Željene kompetencije i kvalifikacije se obično dokumentiraju u opisu poslova i uključuju:

- Sveobuhvatno razumijevanje Globalnih standarda interne revizije i vodećih praksi interne revizije.
- Iskustvo u formiranju i rukovođenju učinkovite funkcije interne revizije regrutiranjem, zapošljavanjem i osposobljavanjem internih revizora i pomaganjem da razviju relevantne kompetencije.
- Zvanje ovlaštenog internog revizora (Certified Internal Auditor®) ili drugo relevantno stručno obrazovanje, certifikati i ovlaštenja.
- Lidersko iskustvo.
- Iskustvo u industriji i sektoru.

Iako ovaj popis uključuje idealne kompetencije i kvalifikacije, rukovoditelja interne revizije može se odabrati i zbog drugih kvaliteta ili područja stručnosti koje se dopunjuju kompetencijama drugih članova funkcije interne revizije, posebno kada je rukovoditelj interne revizije došao na ovaj položaj iz neke druge uloge, industrije ili djelatnosti. U takvim slučajevima rukovoditelj interne revizije treba surađivati sa stručnim članovima funkcije interne revizije i povezati se s drugim osobama u struci kako bi stekao relevantno iskustvo.

Odbor može pregledati i odobriti opis posla rukovoditelja interne revizije kako bi osigurao da odražava očekivane kvalifikacije i kompetencije.

Odbor treba poticati rukovoditelja interne revizije da se kontinuirano profesionalno usavršava, bude član stručnih udruženja, stječe stručne certifikate i koristi se drugim mogućnostima profesionalnog usavršavanja. (Vidjeti također Načelo 3: Pokazujte kompetentnost i pripadajuće standarde.)

S obzirom na važnost uloge rukovoditelja interne revizije, treba izraditi plan imenovanja nasljednika kako bi se utvrdilo tko su interni i eksterni kandidati koji bi mogli zamijeniti rukovoditelja interne revizije. Takvi planovi trebaju biti usklađeni s cjelokupnim procesom planiranja nasljednika u organizaciji i treba ih podijeliti s odborom i višim menadžmentom.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentirano odobrenje odbora o opisu posla rukovoditelja interne revizije i/ili imenovanje ili drugi dokazi da je odbor procjenjivao kvalifikacije i kompetencije koje su potrebne za ulogu rukovoditelja interne revizije.
- Planovi profesionalnog usavršavanja rukovoditelja interne revizije i dokazi o završenom usavršavanju.
- Dokumentirano sudjelovanje u profesionalnim udruženjima.
- Dokumentirani razgovori o imenovanju nasljednika s odborom, višim menadžmentom i/ili funkcijom ljudskih resursa organizacije.

## Načelo 8: Pod nadzorom Odbora

### ***Odbor nadgleda funkciju interne revizije kako bi osigurao učinkovitost funkcije.***

Nadzor odbora ključan je za omogućavanje učinkovitosti funkcije interne revizije. Ostvarivanje tog načela zahtijeva suradnju i interaktivnu komunikaciju između odbora i rukovoditelja interne revizije kao i podršku odboru u omogućavanju da se funkciji interne revizije osigura dovoljno resursa kako bi ispunila mandat interne revizije. Osim toga, odbor dobiva mišljenje s izražavanjem uvjerenja o kvaliteti izvedbe rukovoditelja interne revizije i funkcije interne revizije putem programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete, uključujući i neposredan pregled rezultata eksterne procjene kvalitete.

## Standard 8.1 Komunikacija s odborom

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora odboru dostavljati informacije potrebne za obavljanje njegovih odgovornosti u području nadzora. Te informacije odbor može ciljano zatražiti ili ih se može dostavljati prema prosudbi rukovoditelja interne revizije, kako bi pomogle odboru da postupi s ciljem ispunjavanja svojih nadzornih odgovornosti.

Rukovoditelj interne revizije mora izvijestiti odbor i viši menadžment o sljedećem:

- Plan interne revizije i budžet kao i naknadne značajne izmjene tih dokumenata. (Vidjeti također Standarde 6.3 Potpora odbora i višeg menadžmenta i 9.4 Plan interne revizije.)
- Promjene koje potencijalno mogu utjecati na mandat ili povelju. (Vidjeti također Standarde 6.1 Mandat interne revizije i 6.2 Povelja interne revizije.)
- Potencijalna narušavanja neovisnosti. (Vidjeti također Standard 7.1 Organizacijska neovisnost.)
- Rezultati usluga interne revizije, uključujući ocjene, teme, izražavanje uvjerenja, savjete, uvide i rezultate nadzora. (Vidjeti također Standarde 11.3 Priopćavanje rezultata, 14.5 Ocjena angažmana i 15.2 Potvrđivanje provedbe preporuka ili akcijskih planova.)
- Rezultati programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete. (Vidjeti također Standarde 8.3 Kvaliteta, 8.4 Eksterna procjena kvalitete, 12.1 Interna procjena kvalitete i 12.2 Mjerenje uspješnosti.)

U nekim slučajevima, rukovoditelj interne revizije se može ne složiti s višim menadžmentom ili drugim dionicima u vezi s opsegom, nalazima ili drugim vidovima angažmana koji mogu utjecati na sposobnost funkcije interne revizije da ispuni svoje odgovornosti. U takvim slučajevima rukovoditelj interne revizije mora odboru dostaviti činjenice i okolnosti kako bi odbor mogao razmotriti treba li, u svojoj ulozi nadzora, intervenirati u odnos s višim menadžmentom ili drugim dionicima.

### Nužni uvjeti

#### Odbor

- Komunicirati s rukovoditeljem interne revizije s ciljem razumijevanja kako funkcija interne revizije ispunjava svoj mandat.
- Prenijeti viđenje odbora o strategijama, ciljevima i rizicima organizacije kako bi se pomoglo rukovoditelju interne revizije odrediti prioritete interne revizije.
- Odrediti očekivanja od rukovoditelja interne revizije u vezi sa sljedećim:
  - učestalost kojom odbor želi primiti informacije od rukovoditelja interne revizije
  - kriterije za utvrđivanje pitanja koje treba prenijeti odboru, poput značajnih rizika koji premašuju toleranciju rizika odbora
  - proces prenošenja važnih pitanja odboru

- Razumjeti učinkovitost korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa temeljenih na rezultatima angažmana interne revizije i rasprava s višim menadžmentom.
- Raspraviti s rukovoditeljem interne revizije nesuglasice s višim menadžmentom ili drugim dionicima i pružiti potrebnu pomoć kako bi se rukovoditelju interne revizije omogućilo ispunjavanje odgovornosti navedenih u mandatu interne revizije.

### **Viši menadžment**

- Prenijeti viđenje višeg menadžmenta o strategijama, ciljevima i rizicima organizacije kako bi se pomoglo rukovoditelju interne revizije odrediti prioritete interne revizije.
- Pomoći odboru razumjeti učinkovitost korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnim procesima.
- Suradivati s odborom i rukovoditeljem interne revizije na procesu prenošenja važnih pitanja odboru.

## **Razmatranja za primjenu**

Kako bi odbor dobio informacije potrebne za obavljanje svojih nadzornih odgovornosti, potrebna je dvosmjerna komunikacija. Rukovoditelj interne revizije može se koristiti različitim metodama komunikacije poput pisanih i usmenih izvješća i prezentacija, formalnih sastanaka i neformalnih rasprava. Rukovoditelj interne revizije može formalno dokumentirati očekivanja odbora u metodologijama interne revizije. Rukovoditelj interne revizije trebao bi povremeno s odborom potvrditi da su učestalost, priroda i sadržaj informiranja u skladu s očekivanjima odbora i pomoći odboru ostvariti svoje nadzorne odgovornosti.

Učestalost komunikacije između odbora i rukovoditelja interne revizije treba uzeti u obzir potrebu za pravodobnom komunikacijom o značajnim pitanjima. Rukovoditelj interne revizije treba tražiti informacije od odbora o njegovim viđenjima i očekivanjima u vezi s razumijevanjem i nadzorom nad ne samo upravljanjem financijskim rizikom nego i širokim rasponom nefinancijskog korporativnog upravljanja i pitanjima upravljanja rizikom, u vezi s, primjerice, strateškim inicijativama, kibernetičkom sigurnošću, zdravljem i sigurnošću, održivošću, otpornošću poslovanja i reputacijom.

Radi utvrđivanja pitanja koja rukovoditelj interne revizije prenosi iznad razine višeg menadžmenta mogu se uspostaviti kriteriji za značajnost i materijalnost koja premašuje toleranciju na rizik. Kriteriji trebaju biti povezani s procesom prenošenja informacija od menadžmenta prema odboru. U pravilu, o nesuglasticama između rukovoditelja interne revizije i višeg menadžmenta treba raspraviti s višim menadžmentom kako bi se osiguralo da su informacije predstavljene odboru točne te da odražavaju perspektivu menadžmenta.

Obično, formalni sastanci odbora dozvoljavaju formalnu komunikaciju barem jednom kvartalno. Osim toga, rukovoditelj interne revizije i članovi odbora često komuniciraju između sastanaka, po potrebi, a ponekad i neformalno.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dnevni redovi odbora i zapisnici kojima se dokumentiraju priroda, teme i učestalost rasprava s rukovoditeljem interne revizije i prezentacije koje je rukovoditelj interne revizije pripremio za odbor.
- Komunikacije interne revizije s članovima odbora.
- Dokumentiranje kriterija za utvrđivanje pitanja na koja treba skrenuti pozornost odboru i proces za komuniciranje ili prenošenje takvih pitanja.

## Standard 8.2 Resursi

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora procijeniti jesu li resursi interne revizije dovoljni za ispunjavanje mandata interne revizije i ostvarivanje plana interne revizije. Ako nisu, rukovoditelj interne revizije mora razviti strategiju za dobivanje dovoljnih resursa i obavijestiti odbor o učinku nedovoljnih resursa i kako će se rješavati manjak resursa.

### Nužni uvjeti

#### Odbor

- Suradivati s višim menadžmentom kako bi funkciji interne revizije osigurao dovoljno resursa za ispunjene mandata interne revizije i ostvarivanje plana interne revizije.
- Raspraviti s rukovoditeljem interne revizije, najmanje jednom godišnje, o dostatnosti, kako u kvantitativnom smislu tako i u smislu sposobnosti, resursa interne revizije da ispune mandat interne revizije i ostvare plan interne revizije.
- Razmotriti učinak nedovoljnih resursa na mandat i na plan interne revizije.
- U suradnji s višim menadžmentom i rukovoditeljem interne revizije poboljšati situaciju ako se utvrdi da su resursi nedostatni.

#### Viši menadžment

- Suradivati s odborom kako bi se funkciji interne revizije osigurali dostatni resursi za ispunjenje mandata interne revizije i ostvarivanje plana interne revizije.
- Suradivati s odborom i rukovoditeljem interne revizije kako bi se riješila sva pitanja vezana za nedovoljne resurse i pronašla rješenja za situaciju.

## Razmatranja za primjenu

Kako bi rukovoditelj interne revizije analizirao dostatnost resursa potrebnih za ispunjenje mandata interne revizije i ostvarivanje plana, može provesti analizu neusklađenosti između resursa koji su raspoloživi unutar funkcije interne revizije i onih koji su potrebni za obavljanje usluga interne revizije. (Vidjeti također Načelo 10: Upravljajte resursima i pripadajuće standarde.) Strategija rukovoditelja interne revizije treba predvidjeti plan resursa, koji može uključivati zahtjev za budžetom, i treba razmotriti opcije angažiranja osoblja za funkciju interne revizije i uporabe tehnologije za obavljanje usluga. Taj plan također može uključivati analizu troškova i koristi u vezi s različitim pristupima koji se predstavljaju odboru.

Iako se rasprava o resursima između odbora i rukovoditelja interne revizije obično odvija barem jednom godišnje u vezi s predstavljanjem plana interne revizije, vodeća praksa su kvartalne rasprave. Rasprava treba uključivati razmatranje opcija za postizanje željenog opsega interne revizije, uključujući eksternaliziranje ili angažiranje gostujućih revizora kao i primjenu tehnologije za unaprjeđenje učinkovitosti i efikasnosti funkcije interne revizije.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dnevni red, zapisnici sa sastanaka i komunikacija između rukovoditelja interne revizije i odbora i/ili višeg menadžmenta, koji dokumentiraju rasprave o dostatnosti resursa interne revizije.
- Planovi resursa za internu reviziju u kojima se navodi dostatnost resursa potrebnih za ostvarivanje plana interne revizije.
- Budžetski zahtjevi koji se odnose na resurse interne revizije.
- Dokumentacija o analizama neusklađenosti između plana interne revizije i raspoloživih resursa.
- Dokumentacija o analizi troškova i koristi.
- Dokumentacija o strategiji raspodjele resursa rukovoditelja interne revizije.

## Standard 8.3 Kvaliteta

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora razviti, provesti i održavati program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete koji obuhvaća sve vidove funkcije interne revizije. Program uključuje dvije vrste procjene:

- eksterna procjena (Vidjeti također Standard 8.4 Eksterna procjena kvalitete.)
- interna procjena (Vidjeti također Standard 12.1 Interna procjena kvalitete.)

Rukovoditelj interne revizije mora najmanje jednom godišnje priopćiti rezultate interne procjene kvalitete odboru i višem menadžmentu. O rezultatima eksterne procjene mora se podnijeti izvještaj kad bude završena. U oba slučaja, takvo priopćavanje uključuje sljedeće:

- usklađenost funkcije interne revizije sa Standardima i postizanje ciljeva uspješnosti
- ako je primjenjivo, usklađenost za zakonima i/ili propisima relevantnima za internu reviziju
- ako je primjenjivo, planove za rješavanje nedostataka funkcije interne revizije i mogućnosti za unaprjeđenje.

### Nužni uvjeti

#### Odbor

- Raspraviti s rukovoditeljem interne revizije program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete, kako je navedeno u Domeni IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije.
- Odobriti ciljeve uspješnosti interne revizije najmanje jednom godišnje. (Vidjeti također Standard 12.2 Mjerenje uspješnosti.)
- Procijeniti efikasnost i učinkovitost funkcije interne revizije. Takva procjena uključuje:

- Pregled ciljeva uspješnosti funkcije interne revizije, uključujući njenu usklađenost sa Standardima, zakonima i propisima; sposobnost ispunjavanja mandata interne revizije i napredak prema ostvarenju plana interne revizije.
- Razmatranje rezultata programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete funkcije interne revizije.
- Utvrđivanje mjere u kojoj su ispunjeni ciljevi uspješnosti funkcije interne revizije.

### **Viši menadžment**

- Osigurati ulazne informacije o ciljevima uspješnosti funkcije interne revizije.
- Sudjelovati zajedno s odborom u godišnjoj procjeni rukovoditelja interne revizije i funkcije interne revizije.

## Razmatranja za primjenu

Komunikacija rukovoditelja interne revizije odboru i višem menadžmentu u vezi s programom osiguranja i unaprjeđenja kvalitete funkcije interne revizije treba uključivati:

- opseg, učestalost i rezultate interne i eksterne procjene kvalitete pod vodstvom ili uz pomoć rukovoditelja interne revizije
- akcijske planove u kojima se govori o manjkavostima i mogućnostima za unaprjeđenje; mjere treba dogovoriti s odborom
- napredak prema provođenju dogovorenih mjera.

Procjena kvalitete funkcije interne revizije može razmotriti:

- razinu doprinosa unaprjeđenju korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa
- produktivnost osoblja interne revizije (primjerice, planirani sati u usporedbi sa stvarnim satima na projektima ili vrijeme upotrijebljeno na revizijskim projektima u usporedbi s vremenom za administraciju)
- usklađenost sa zakonima i/ili propisima o internoj reviziji
- isplativost procesa interne revizije
- snagu odnosa s višim menadžmentom i drugim ključnim dionicima
- druge mjere uspješnosti (Vidjeti također Standard 12.2 Mjerenje uspješnosti.)

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dnevni red i zapisnici sa sastanaka odbora u kojima su dokumentirane rasprave s rukovoditeljem interne revizije o programu osiguranja i unaprjeđenja kvalitete funkcije interne revizije.
- Prezentacije i komunikacija rukovoditelja interne revizije o rezultatima procjene kvalitete i statusu akcijskih planova u kojima se govori o mogućnostima unaprjeđenja.
- Radna dokumentacija programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete ili drugi dokazi koji pokazuju dovršetak povezanih aktivnosti.



## Standard 8.4 Eksterna procjena kvalitete

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora razviti plan eksterne procjene kvalitete i raspraviti o njemu s odborom. Eksternu procjenu mora najmanje jednom u pet godina obaviti kvalificirani, neovisni ocjenjivač ili tim ocjenjivača. Zahtjevu za eksternom procjenom kvalitete može se udovoljiti i samoprocjenom s neovisnom validacijom.

Pri izboru neovisnog ocjenjivača ili tima ocjenjivača, rukovoditelj interne revizije mora osigurati da najmanje jedna osoba posjeduje aktivan certifikat i ovlaštenog internog revizora (CIA®).

### Nužni uvjeti

#### Odbor

- Raspraviti s rukovoditeljem interne revizije planove o tome da eksternu procjenu funkcije interne revizije obavi neovisni, kvalificirani ocjenjivač ili tim ocjenjivača.
- Suradivati s višim menadžmentom i rukovoditeljem interne revizije kako bi se utvrdio opseg eksterne procjene kvalitete. Pri definiraju opsega eksterne procjene kvalitete razmotriti odgovornosti i regulatorne zahtjeve funkcije interne revizije i rukovoditelja interne revizije, kako je opisano u povelji interne revizije.
- Pregledati i odobriti plan rukovoditelja interne revizije za učinak eksterne procjene kvalitete. Takvo odobrenje trebalo bi, u najmanju ruku, uključiti:
  - opseg i učestalost procjene
  - kompetencije i neovisnost vanjskog ocjenjivača ili tima ocjenjivača
  - razlog za odabir samoprocjene s neovisnom validacijom umjesto eksterne procjene kvalitete.
- Tražiti potvrdu o cjelovitim rezultatima eksterne procjene kvalitete ili samoprocjene s neovisnom validacijom izravno od ocjenjivača.
- Pregledati i odobriti akcijske planove rukovoditelja interne revizije koji se bave utvrđenim nedostacima i mogućnostima unaprjeđenja, ako je primjenjivo.
- Odobriti rokove za dovršetak akcijskih planova i nadgledati napredak rukovoditelja interne revizije.

## Viši menadžment

- Suradivati s odborom i rukovoditeljem interne revizije kako bi utvrdio opseg i učestalost eksterne procjene kvalitete.
- Pregledati rezultate eksterne procjene kvalitete, suradivati s rukovoditeljem interne revizije i odborom u dogovaranju akcijskih planova koji se bave utvrđenim nedostacima i mogućnostima unaprjeđenja, ako je primjenjivo, i dogovoriti rokove za dovršenje akcijskih planova.

## Razmatranja za primjenu

Odbor i rukovoditelj interne revizije mogu utvrditi da je prikladno provesti eksternu procjenu češće od svakih pet godina. Postoji nekoliko razloga zbog kojih se može razmotriti češći pregled, uključujući promjene u vodstvu (primjerice, viši menadžment ili rukovoditelj interne revizije), značajne promjene u metodologijama interne revizije, spajanje dvije ili više funkcija interne revizije ili značajne promjene u vezi s osobljem. Osim toga, neke organizacije, poput onih u visoko reguliranim industrijama, mogu biti sklonije ili imati obvezu povećati učestalost ili opseg eksterne procjene kvalitete.

Eksterna procjena kvalitete treba uključivati sveobuhvatni pregled prikladnosti funkcije interne revizije u vezi sa sljedećim:

- usklađenost s Globalnim standardima interne revizije
- mandat, povelja, strategija, metodologije, procesi, procjena rizika i plan interne revizije
- usklađenost s važećim zakonima i/ili propisima
- učinak kriterija i mjera kao i vrednovanje rezultata
- kompetencije i dužna profesionalna pažnja, uključujući dostatnu uporabu alata i tehnika, i usredotočenost na stalno unaprjeđenje
- kvalifikacije i kompetencije, uključujući one uloge rukovoditelja interne revizije, kako je definirano opisom posla i profilom zapošljavanja organizacije
- integracija u procese korporativnog upravljanja organizacijom, uključujući odnose između osoba koje su uključene u pozicioniranje funkcije interne revizije tako da djeluje neovisno
- doprinos korporativnom upravljanju organizacije, upravljanju rizikom i kontrolnim procesima
- doprinos unaprjeđenju poslovanja organizacije i sposobnosti da postigne svoje ciljeve
- sposobnost da udovolji očekivanjima koja su formulirali odbor, viši menadžment i dionici.

Osim zahtjeva da najmanje jedan član tima za eksternu procjenu bude ovlašteni interni revizor (CIA®), ostale važne kvalifikacije tima za procjenu koje treba razmotriti uključuju:

- iskustvo i poznavanje Standarda i vodećih praksi u području interne revizije
- iskustvo u ulozi rukovoditelja interne revizije ili u usporedivoj višoj funkciji u okviru upravljanja internom revizijom
- iskustvo u industriji ili sektoru u kojem djeluje organizacija
- prethodno iskustvo u obavljanju eksterne procjene kvalitete
- završeno osposobljavanje o eksternoj procjeni kvalitete koju priznaje Institut internih revizora (The Institute of Internal Auditors – IIA)
- potvrda članova tima ocjenjivača da, ni stvarno ni prividno, ne postoji sukob interesa.

Rukovoditelj interne revizije treba razmotriti potencijalna narušavanja neovisnosti ocjenjivača zbog prošlih, sadašnjih ili očekivanih budućih odnosa s organizacijom, njenim osobljem ili njenom funkcijom interne revizije. Ako je potencijalni ocjenjivač bivši zaposlenik organizacije, treba procijeniti trajanje njegove neovisnosti kao ocjenjivača. Primjeri potencijalnog narušavanja uključuju:

- eksterne revizije financijskih izvještaja
- pomoć funkciji interne revizije
- osobne odnose
- prethodno ili planirano sudjelovanje u internoj procjeni kvalitete
- savjetodavne usluge u području korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnim procesima, financijskom izvještavanju ili u drugim područjima.

Pojedinci iz drugog odjela organizacije, iako su organizacijski odvojeni od funkcije interne revizije, ne smatraju se neovisnim u svrhu provođenja eksterne procjene. Isto tako, osobe iz povezanog subjekta (primjerice, matično društvo, podružnica u istoj grupi subjekata ili subjektu s redovitim nadzorom, supervizijom ili odgovornostima u području osiguranja kvalitete u odnosu na predmetnu organizaciju) ne smatraju se neovisnima. U javnom sektoru, funkcije interne revizije u zasebnim subjektima unutar iste razine vlasti ne smatraju se neovisnima ako podnose izvješća istom rukovoditelju interne revizije.

Uzajamno kolegijalno vrednovanje između dvije organizacije ne smatra se neovisnim. Međutim, uzajamno vrednovanje između tri ili više ravnopravnih organizacija – organizacija u istoj industriji, regionalnom udruženju ili interesnom udruženju – može se smatrati neovisnim. Pritom treba voditi računa da se osigura da neovisnost i objektivnost nisu narušeni i da svi članovi tima mogu u cijelosti ispuniti svoje odgovornosti.

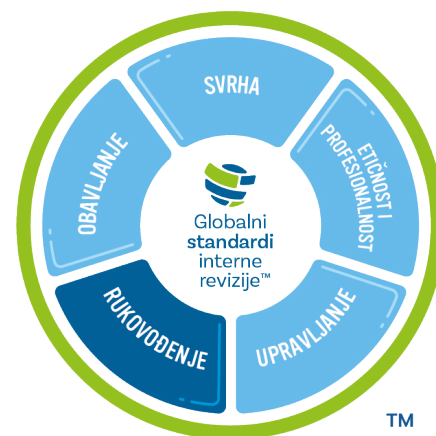
Samoprocjena s neovisnom validacijom obično uključuje:

- sveobuhvatnu i u cijelosti dokumentiranu internu procjenu koja oponaša proces eksterne procjene kvalitete u smislu vrednovanja usklađenosti funkcije interne revizije sa Standardima
- validaciju koju obavljaju neovisni eksterni ocjenjivač kvalitete ili tim ocjenjivača. Neovisna validacija treba utvrditi da je interne procjena obavljena u cijelosti i točno.
- Utvrđivanje referentnih vrijednosti, najbolje prakse i intervjui s ključnim dionicima, poput članova odbora, višeg menadžmenta i operativnog menadžmenta.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Zapisnik sa sastanka odbora na kojem se raspravljalo o planu eksterne procjene kvalitete rukovoditelja interne revizije i na kojem ga je odbor odobrio.
- Formalni izvještaj eksterne procjene kvalitete koji je pripremio i potvrdio kvalificirani, neovisni ocjenjivač.
- Prezentacije odboru koje su pripremili eksterni ocjenjivači, a obuhvaćaju rezultate eksterne procjene kvalitete.
- Prezentacije koje je za odbor pripremio rukovoditelj interne revizije, a obuhvaćaju rezultate eksterne procjene i akcijske planove, prema potrebi.

# Domena IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije



**Rukovoditelj interne revizije** je odgovoran za rukovođenje funkcijom interne revizije u skladu s poveljom interne revizije i Globalnim standardima interne revizije. Ova odgovornost uključuje strateško planiranje, pribavljanje i uporabu resursa, izgradnju odnosa, komunikaciju s dionicima i osiguravanje i unaprjeđenje učinka funkcije.

Od osobe odgovorne za rukovođenje funkcijom interne revizije očekuje se usklađenost sa Standardima, uključujući ispunjenje odgovornosti opisanih u ovoj domeni bez obzira na to je li osoba zaposlena izravno u organizaciji ili je angažirana na temelju ugovora s eksternim pružateljem usluga. Specifični naziv radnog mjesta i odgovornosti mogu se razlikovati među organizacijama.

Rukovoditelj interne revizije može delegirati odgovarajuće odgovornosti drugim kvalificiranim stručnjacima u okviru funkcije interne revizije, ali i zadržava krajnju odgovornost.

Izravna linija izvještavanja između odbora i rukovoditelja interne revizije omogućuje funkciji interne revizije ispunjavanje njenog mandata. (Vidjeti također Standard 7.1 Organizacijska neovisnost.) Osim toga, rukovoditelj interne revizije obično u administrativnom smislu u liniji izvještavanja odgovara najviše rangiranoj osobi u višem menadžmentu, poput glavnog izvršnog direktora, kako bi podupirao svakodnevne aktivnosti i uspostavio potrebni autoritet da bi se osiguralo da se usluge interne revizije razmatraju s dužnom pažnjom.

---

## Načelo 9: Planirajte strateški

**Rukovoditelj interne revizije strateški planira kako bi osigurao da je funkcija interne revizije pozicionirana tako da ispunjava svoj mandat i dugoročno bude uspješna.**

Strateško planiranje zahtijeva od rukovoditelja interne revizije razumijevanje mandata interne revizije i korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa. Interna revizija koja ima dovoljno resursa i pravilno je pozicionirana razvija i provodi strategiju tako da podupire uspjeh organizacije. Osim toga, rukovoditelj interne revizije osmišljava i provodi metodologiju za usmjeravanje funkcije interne revizije i izradu plana interne revizije.

## Standard 9.1 Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa

### Zahtjevi

Kako bi izradio djelotvornu strategiju i plan interne revizije, rukovoditelj interne revizije mora razumjeti korporativno upravljanje organizacijom, upravljanje rizikom i kontrolne procese.

Da bi razumio procese korporativnog upravljanja, rukovoditelj interne revizije mora razmotriti kako organizacija:

- uspostavlja strateške ciljeve i donosi strateške i operativne odluke
- nadgleda upravljanje rizikom i kontrolu
- promiče etičku kulturu
- osigurava učinkovito upravljanje uspješnošću i odgovornost
- strukturira svoje upravljačke i operativne funkcije
- priopćava informacije o riziku i kontroli u cjelokupnoj organizaciji
- koordinira aktivnosti i komunikaciju između odbora, internih i eksternih pružatelja usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja i menadžmenta

Da bi razumio upravljanje rizikom i kontrolne procese, rukovoditelj interne revizije mora razmotriti kako organizacija prepoznaje i ocjenjuje značajne rizike i odabire odgovarajuće kontrolne procese. To uključuje razumijevanje kako organizacija prepoznaje i upravlja sljedećim ključnim područjima rizika:

- pouzdanost i integritet financijskih i operativnih informacija
- efikasnost i učinkovitost poslova i programa
- zaštita imovine
- usklađenost sa zakonima i/ili propisima.

### Razmatranja za primjenu

Razumijevanje rukovoditelja interne revizije razvija se tako da prikuplja informacije iz više izvora te ih promatra sveobuhvatno. Izvori informacija uključuju rasprave s odborom i višim menadžmentom, pregled zapisa i prezentacija odbora i višeg menadžmenta, komunikacije i radnu dokumentaciju angažmana interne revizije te procjene i izvještaje koje su obavili drugi pružatelji usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetovanja.

#### **Razumijevanje procesa korporativnog upravljanja**

Rukovoditelj interne revizije treba biti dobro informiran o vodećim načelima korporativnog upravljanja, globalno prihvaćenim okvirima i modelima korporativnog upravljanja i profesionalnim smjernicama specifičnim za industriju i sektor u kojem organizacija djeluje. Na temelju tih spoznaja, rukovoditelj interne revizije treba utvrditi je li bilo što od navedenog primijenjeno u organizaciji i treba odrediti zrelost procesa korporativnog upravljanja u organizaciji. Struktura korporativnog upravljanja organizacije, procesi i prakse mogu biti pod utjecajem jedinstvenih organizacijskih značajki kao što su vrsta, veličina, složenost, struktura i zrelost procesa, kao i pravnih i/ili regulatornih zahtjeva kojima organizacija podliježe.

Rukovoditelj interne revizije može pregledati pravilnike o radu odbora i povjerenstva, dnevni red i zapisnike sa njihovih sastanaka kako bi stekao dodatni uvid u ulogu koju odbor ima u korporativnom upravljanju organizacijom, posebno u vezi sa strateškim i poslovnim odlučivanjem.

Rukovoditelj interne revizije može razgovarati s pojedincima na ključnim upravljačkim položajima (na primjer, predsjednik odbora, najviši izabrani ili imenovani službenik u vladinoj organizaciji, voditelj u području etike, voditelj ljudskih resursa, voditelj u području usklađenosti i voditelj u području rizika) kako bi jasnije razumio procese organizacije i aktivnosti izražavanja uvjerenja. Rukovoditelj interne revizije može pregledati izvještaje i/ili rezultate prethodno završenih procjena korporativnog upravljanja, posvećujući posebnu pozornost pitanjima koja su izazivala zabrinutost.

### **Razumijevanje procesa upravljanja rizikom**

Rukovoditelj interne revizije treba razumjeti globalno prihvaćena načela, okvire i modele upravljanja rizikom kao i profesionalne smjernice specifične za industriju i sektor u kojem organizacija djeluje. Rukovoditelj interne revizije treba prikupiti informacije kako bi procijenio zrelost procesa upravljanja rizikom organizacije, uključujući utvrđivanje je li organizacija definirala svoj apetit rizika i provela strategiju i/ili okvir upravljanja rizikom. Rasprave s odborom i višim menadžmentom pomažu rukovoditelju interne revizije razumjeti njihove perspektive i prioritete vezane za upravljanje rizikom organizacije.

Kako bi prikupio informacije o riziku, rukovoditelj interne revizije treba pregledati nedavno provedene procjene rizika i povezana priopćavanja koja su izdali viši i operativni menadžment, osobe zadužene za upravljanje rizikom, eksterni revizori i drugi interni i eksterni pružatelji usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja.

### **Razumijevanje kontrolnih procesa**

Rukovoditelj interne revizije treba poznavati globalno prihvaćene kontrolne okvire i razmotriti one koji se koriste u organizaciji. Za svaki prepoznati cilj organizacije, rukovoditelj interne revizije treba razviti i održavati široko razumijevanje kontrolnih procesa organizacije i njihove efikasnosti. Rukovoditelj interne revizije može izraditi matricu rizika i kontrola za cjelokupnu organizaciju kako bi:

- dokumentirao prepoznate rizike koji mogu utjecati na sposobnost ostvarenja ciljeva organizacije
- ukazao na relativnu značajnost rizika
- razumio ključne kontrole u organizacijskim procesima
- razumio koje su kontrole bile pregledane u pogledu prikladnosti dizajna i za koje se smatra da se odvijaju kako je predviđeno.

Temeljito razumijevanje procesa korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa omogućuje rukovoditelju interne revizije utvrditi i odrediti prioritete u pogledu mogućnosti obavljanja usluga interne revizije koje mogu unaprijediti uspjeh organizacije. Prepoznate mogućnosti čine temelj za strategiju i plan interne revizije.

## **Primjeri dokaza o usklađenosti**

- Dokumentacija o upitima rukovoditelja interne revizije, prikupljanju, pregledu i razmatranju informacija o korporativnom upravljanju, upravljanju rizikom i kontrolnim okvirima i procesima kojima se koristi organizacija, uključujući:
  - pravilnici o radu odbora i povjerenstva u kojima se navode očekivanja organizacije u području korporativnog upravljanja
  - vrednovanje zakona, propisa i drugih zahtjeva vezanih za korporativno upravljanje, upravljanje rizikom, i kontrolne procese.

- Pregled dnevnog reda i zapisnika sa sastanaka odbora u kojima se dokumentira rasprava o korporativnom upravljanju organizacijom, upravljanju rizikom i kontrolnim procesima, uključujući strategije, pristupe i nadzor nad svakim od njih.
- Zapisnike sa sastanaka ili bilješke o raspravama između rukovoditelja interne revizije i osoba u organizaciji s ulogama u području korporativnog upravljanja i upravljanja rizikom.
- Pregled izjave o apetitu rizika organizacije ili dokumentirane komunikacije s odborom i višim menadžmentom u vezi s apetitom rizika i tolerancijom rizika organizacije.
- Dokumentacija o orijentaciji ili osposobljavanju pruženoj zaposlenicima interne revizije u vezi s korporativnim upravljanjem organizacijom, upravljanjem rizikom i kontrolnim procesima.
- Pregled poslovne strategije i poslovnih planova.
- Pregled priopćenja primljenih od regulatora.
- Pokazano razumijevanje matrice rizika i kontrola organizacije.

## Standard 9.2 Strategija interne revizije

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora izraditi i provesti strategiju za funkciju interne revizije koja podupire strateške ciljeve i uspjeh organizacije i koja je u skladu s očekivanjima odbora, višeg menadžmenta i drugih ključnih dionika.

Strategija interne revizije je plan djelovanja osmišljen s ciljem ostvarivanja dugoročnog ili općenitog cilja. Strategija interne revizije mora uključivati viziju, strateške ciljeve i inicijative potpore funkciji interne revizije. Strategija interne revizije pomaže usmjeravanju funkcije interne revizije prema ostvarivanju mandata interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije mora povremeno zajedno s odborom i višim menadžmentom pregledati strategiju interne revizije.

### Razmatranja za primjenu

Kako bi razvio viziju i strateške ciljeve strategije interne revizije, rukovoditelj interne revizije treba započeti s razmatranjem strategije i ciljeva organizacije te očekivanja odbora i višeg menadžmenta. Rukovoditelj interne revizije također može razmotriti vrste usluga koje se obavljaju i očekivanja drugih dionika kojima funkcija interne revizije pruža usluge, kako je dogovoreno u povelji interne revizije.

Vizija opisuje željeno buduće stanje – primjerice, u idućih tri do pet godina – funkcije interne revizije i određuje pravac koji pomaže funkciji ispuniti svoj mandat. Vizija je također osmišljena tako da potiče interne revizore na kontinuirano poboljšavanje. Strateški ciljevi definiraju dostižne ciljeve putem kojih se ostvaruje vizija. Podupiruće inicijative navode specifičnije taktike i korake kojima se ostvaruju strateški ciljevi.

Jedan od pristupa razvoju strategije je utvrditi i analizirati snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje funkciji interne revizije – postupak osmišljen radi određivanja načina za unaprjeđenje funkcije. Drugi pristup je obaviti analizu neusklađenosti između trenutnog i željenog stanja funkcije interne revizije.

Podupiruće inicijative strategiji uključuju:

- mogućnosti za pomoć internim revizorima da razviju svoje kompetencije
- uvođenje i primjenu tehnologije kada ona poboljšava učinkovitost i efikasnost funkcije interne revizije
- mogućnosti za unaprjeđenje funkcije interne revizije kao cjeline.

Kad rukovoditelj interne revizije utvrdi strateške ciljeve i podupiruće inicijative, treba utvrditi prioritet aktivnosti koje se poduzimaju i pridružiti im ciljane rokove.

Strategiju interne revizije treba prilagoditi kad god dođe do promjene u strateškim ciljevima organizacije ili očekivanjima dionika. Čimbenici koji mogu potaknuti učestaliji pregled strategije interne revizije uključuju:

- promjene u strategiji organizacije ili u zrelosti njenog korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa
- promjene u politikama i procedurama organizacije ili zakonima i/ili propisima kojima organizacija podliježe
- promjene u odboru, višem menadžmentu ili rukovoditelju interne revizije
- rezultate interne i eksterne procjene funkcije interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije može utvrditi rokove za primjenu strategije interne revizije i s tim povezanih mjera uspješnosti. (Vidjeti također Standard 12.2 Mjerenje uspješnosti.) Povremeni pregled strategije interne revizije treba uključivati raspravu o napretku funkcije interne revizije na inicijativu odbora i višeg menadžmenta.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentirana strategija interne revizije, uključujući viziju, strateške ciljeve i podupiruće inicijative.
- Zapisnici ili prepiska sa sastanaka s odborom, višim menadžmentom i/ili dionicima u kojima se raspravljalo o očekivanjima.
- Bilješke u kojima se prikazuju informacije i analize na temelju kojih je izrađena strategija.
- Metodologije interne revizije za oblikovanje i pregled strategije interne revizije i nadzor nad njenom primjenom.
- Rezultati povremene samoprocjene ili drugih pregleda napretka inicijativa.



## Standard 9.3 Metodologije

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora uspostaviti metodologije koje sustavno i disciplinirano usmjeravaju funkciju interne revizije da provodi strategiju interne revizije, izradi plan interne revizije i bude usklađena sa Standardima. Rukovoditelj interne revizije mora procijeniti djelotvornost metodologija i ažurirati ih po potrebi kako bi unaprijedio funkciju interne revizije i odgovorio na značajne promjene koje utječu na funkciju. Rukovoditelj interne revizije mora internim revizorima osigurati osposobljavanje o metodologijama. (Vidjeti također Načelo 13: Učinkovito planirajte angažman, Načelo 14: Provedite angažman i Načelo 15: Priopćite rezultate angažmana i pratite akcijske planove i pripadajuće standarde.)

### Razmatranja za primjenu

Oblik, sadržaj, razina detaljnosti i stupanj dokumentiranosti metodologija može se razlikovati ovisno o veličini, strukturi, složenosti, industriji/regulatornim očekivanjima i zrelosti organizacije i funkcije interne revizije. Metodologije mogu postojati kao pojedinačni dokumenti (poput standardnih operativnih postupaka) ili mogu biti sastavnim dijelom priručnika interne revizije ili integrirane u softver za upravljanje internom revizijom. Metodologije interne revizije dopunjuju Standarde dajući specifične upute i kriterije koji pomažu internim revizorima primijeniti Standarde i kvalitetno obavljati usluge interne revizije. Osim toga, metodologije interne revizije opisuju procese i procedure za priopćavanje, rješavanje operativnih i administrativnih pitanja i nadgledanje funkcije interne revizije. (Vidjeti također Standarde 14.3 Procjena nalaza, 14.5 Ocjena angažmana i 15.2 Potvrđivanje provedbe preporuka ili akcijskih planova.)

Dokumentirane metodologije koje će vjerojatno biti potrebne za primjenu strategije, ostvarivanje plana interne revizije i usklađenosti sa Standardima, uključuju pristup funkcije interne revizije prema:

- procjena rizika za organizaciju i za svaki angažman
- izrada i ažuriranje plana interne revizije
- određivanje ravnoteže između angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih angažmana
- koordinacija s internim i eksternim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja
- rukovođenje eksternim pružateljima usluga, ako ih se angažira
- obavljanje angažmana interne revizije
- komunikacija u okviru svih usluga interne revizije
- zadržavanje i izdavanje zapisa angažmana ili drugih informacija, u skladu sa smjernicama organizacije i odgovarajućim regulatornim i drugim zahtjevima
- praćenje i potvrđivanje primjene preporuka internih revizora ili akcijskih planova menadžmenta
- osiguravanje kvalitete i unaprjeđenje funkcije interne revizije
- određivanje mjera uspješnosti radi procjenjivanja napretka prema ostvarivanju ciljeva
- obavljanje dodatnih usluga utvrđenih u mandatu interne revizije.

Djelotvornost metodologija interne revizije treba pregledati tijekom procjene kvalitete funkcije interne revizije. Razlozi za ažuriranje uspostavljenih metodologija uključuju značajne promjene u profesionalnim standardima

i smjernicama interne revizije, zakonskim i/ili regulatornim zahtjevima, tehnologiji i veličini ili sastavu odjela. Promjena rukovoditelja interne revizije ili predsjednika odbora također može zahtijevati pregled i izmjene u metodologijama interne revizije.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentacija ili softverski program čiji su sastavni dio metodologije..
- Dnevni red i zapisnici za sastanaka, elektronička pošta, potpisane izjave, plan osposobljavanja ili slična dokumentacija kojom se dokazuje komunikacija osoblja interne revizije o metodologijama interne revizije.
- Dokumentacija o pregledima kvalitete revizijskih aktivnosti kojom se pokazuje koje su metodologije primijenjene.
- Bilješke na dnu metodologije ili priručnika interne revizije u kojima se navodi standard na koji se odnosi tekst.
- Dokumentacija o ažuriranjima metodologija.

## Standard 9.4 Plan interne revizije

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora kreirati plan interne revizije koji podupire postizanje ciljeva organizacije.

Rukovoditelj interne revizije mora temeljiti plan interne revizije na dokumentiranoj procjeni strategije, ciljeva i rizika organizacije. Procjena se mora temeljiti na ulaznim informacijama odbora i višeg menadžmenta kao i na razumijevanju korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa. Procjena se mora obaviti najmanje jednom godišnje.

Plan interne revizije mora:

- razmotriti mandat interne revizije i puni opseg dogovorenih usluga interne revizije
- specificirati usluge interne revizije koje podupiru procjenu i unaprjeđenje korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa
- razmotriti pokrivenost korporativnog upravljanja informacijskom tehnologijom, rizik od prijevare, djelotvornost programa organizacije koji se odnosi na usklađenost i etička pitanja te druga područja visokog rizika
- prepoznati potrebne ljudske, financijske i tehnološke resurse potrebne za ostvarivanje plana
- biti dinamičan i pravodobno ažuriran kao odgovor na promjene u poslovanju organizacije, rizicima, aktivnostima, programima, sustavima, kontrolama i organizacijskoj strukturi.

Rukovoditelj interne revizije mora pregledati i revidirati plan interne revizije po potrebi i pravodobno odbor i višem menadžmentu priopćiti:

- učinak svih ograničenja u pogledu resursa na pokrivenost internom revizijom
- obrazloženje razloga da se neki angažman s izražavanjem uvjerenja u području ili u okviru aktivnosti visokog rizika ne uključi u plan
- konfliktne zahtjeve za usluge između značajnijih dionika, poput zahtjeva visokog prioriteta temeljenih na novonastalim rizicima i zahtjeva za zamjenom planiranih angažmana s izražavanjem uvjerenja savjetodavnim angažmanima
- ograničenja u vezi s opsegom ili ograničenja u pristupu informacijama.

Rukovoditelj interne revizije mora raspraviti o planu interne revizije s odborom i višim menadžmentom, uključujući značajne promjene koje su nastale u međuvremenu. Plan i značajne promjene plana mora odobriti odbor.

## Razmatranja za primjenu

Standard zahtijeva da se procjena rizika na razini cjelokupne organizacije provodi najmanje jednom godišnje kao temelj za izradu plana. Međutim, rukovoditelju interne revizije treba kontinuirano dostavljati informacije o rizicima, kako bi mogao prema tome ažurirati procjenu rizika i plan interne revizije. Ako je okruženje u kojem djeluje organizacija dinamično, plan interne revizije možda treba ažurirati svakih šest mjeseci, kvartalno ili čak svakog mjeseca. Pri utvrđivanju odgovarajuće razine napora za ažuriranje procjene rizika na umu treba imati veličinu, složenost i vrstu promjena do kojih dolazi u organizaciji u odnosu na zrelost korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanje rizikom i kontrolne procese.

Jedan od pristupa u pripremi plana interne revizije je organizacija potencijalnih jedinica nad kojima se može provesti revizija unutar organizacije u skup područja interne revizije (engl. Audit universe) kako bi se olakšalo utvrđivanje i procjena rizika. Skup područja interne revizije najkorisniji je kad se temelji na razumijevanju ciljeva i strateških inicijativa organizacije te je usklađen s organizacijskom strukturom ili okvirom za upravljanje rizicima. Jedinice koje mogu biti revidirane mogu uključivati poslovne jedinice, programe i sustave. Rukovoditelj interne revizije može povezati te organizacijske jedinice s ključnim rizicima u pripremi sveobuhvatne procjene rizika i utvrđivanja pokrivenosti uvjerenjem na razini cjelokupne organizacije. Taj proces rukovoditelju interne revizije omogućuje odrediti prioritete među rizicima koji se dalje vrednuju tijekom angažmana interne revizije.

Kako bi nastojala osigurati da skup područja interne revizije i procjena rizika pokriju ključne rizike organizacije, funkcija interne revizije treba neovisno pregledati i potvrditi ključne rizike koji su utvrđeni unutar sustava za upravljanje rizikom organizacije. Funkcija interne revizije treba se osloniti samo na informacije menadžmenta o rizicima ako je zaključila da su procesi upravljanja rizikom organizacije učinkoviti.

Kako bi proveo procjenu rizika organizacije, rukovoditelj interne revizije treba razmotriti ciljeve i strategije ne samo na razini cjelokupne organizacije nego i na razini pojedinih jedinica nad kojima se može provesti revizija. Osim toga, rukovoditelj interne revizije treba provesti dužno razmatranje rizika – poput onih koji se odnose na etička pitanja, prijevare, informacijsku tehnologiju, odnose s trećim stranama i neusklađenost s regulatornim zahtjevima – koji mogu biti povezani s jednom ili više poslovnih jedinica ili procesa i mogu zahtijevati složeniju procjenu.

Kao potporu ovoj procjeni rizika, rukovoditelj interne revizije može prikupiti informacije iz nedavno provedenih angažmana interne revizije kao i iz rasprava s članovima odbora i višeg menadžmenta. (Vidjeti također Standarde 9.1 Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa i 11.3 Priopćavanje rezultata.) Rukovoditelj interne revizije može primijeniti metodologiju za kontinuirano procjenjivanje rizika. Rizike treba razmotriti ne samo u smislu negativnih učinaka i prepreka za ostvarenje ciljeva, već i u smislu mogućnosti koje poboljšavaju sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve.

Rukovoditelj interne revizije treba uspostaviti proces za utvrđivanje i procjenu značajnih, novih i novonastajućih rizika koje treba uzeti u obzir i pokriti u planu revizije. Primjerice, ograničenja u resursima mogu onemogućiti da funkcija interne revizije jednom godišnje procijeni svaki rizik u skupu područja interne revizije. U takvim slučajevima, rukovoditelj interne revizije možda mora povećati oslanjanje na izvore informacija o riziku poput procjene rizika koju obavlja menadžment, sastanaka s odborom i višim menadžmentom i rezultata prethodnih angažmana ili drugih revizijskih poslova.

Za pripremu plana interne revizije, rukovoditelj interne revizije razmatra razinu rizika utvrđenog u svakoj od jedinica nad kojima se može provesti revizija u odnosu na poznatu razinu učinkovitosti kontrole. Na plan interne revizije također utječu zahtjevi odbora i višeg menadžmenta, očekivana pokrivenost uvjerenjem u cijeloj organizaciji, angažmani koje zahtijevaju zakoni ili propisi i sposobnost funkcije interne revizije da se osloni na rad drugih pružatelja usluge pružanja uvjerenja. Rukovoditelj interne revizije treba planirati povremeno preispitivanje pouzdanosti.

Pri izradi plana interne revizije, rukovoditelj interne revizije treba razmotriti sljedeće:

- angažmane koje zahtijevaju zakoni i propisi
- angažmane od kritične važnosti za misiju i strategiju organizacije
- područja i aktivnosti sa značajnim razinama rizika
- jesu li pružatelji usluga uvjerenja dovoljno pokrili sve značajne rizike
- savjetodavne i ad hoc zahtjeve
- vrijeme i resurse koji su potrebni za svaki potencijalni angažman
- potencijalne koristi svakog angažmana za organizaciju, poput potencijala angažmana da pridonese unaprjeđenju korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

Za izradu vremenskog okvira angažmana interne revizije, rukovoditelj interne revizije treba razmotriti:

- operativne prioritete organizacije
- raspored eksternih revizijskih angažmana i regulatornih kontrola
- kompetencije i raspoloživost internih revizora
- mogućnost pristupa području koje se provjerava.

Predloženi plan interne revizije treba uključivati:

- resurse i raspoložive sate za angažmane u usporedbi s drugim administrativnim i nerevizijskim uslugama ili inicijativama usmjerenim na unaprjeđenje funkcije interne revizije
- popis predloženih angažmana i s tim povezanih analiza, navodeći mjeru u kojoj su angažmani:
  - s izražavanjem uvjerenja ili savjetodavni
  - usredotočeni na neke odjele, jedinice ili ciljeve u organizaciji
  - uglavnom se odnose na financijske ciljeve, ciljeve vezane za usklađenost, operativne ciljeve, ciljeve vezane za kibernetičku sigurnost ili na druge ciljeve.

- razloge za odabir svakog predloženog angažmana, primjerice značajnost rizika, tema ili trend u organizaciji (temeljni uzrok), regulatorni zahtjev ili vrijeme proteklo od prethodnog angažmana
- opću svrhu i preliminarni opseg svakog predloženog angažmana
- postotak sati koji će se rezervirati za nepredviđene okolnosti ili ad hoc zahtjeve
- sljedeći set angažmana koji bi se bili proveli da su bili raspoloživi dodatni resursi. Rasprave o tim angažmanima mogu pomoći odboru procijeniti prikladnost resursa koji su na raspolaganju funkciji interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije, odbor i viši menadžment trebaju se dogovoriti oko kriterija koji definiraju značajne promjene koje zahtijevaju izmjenu revizijskog plana. Dogovorene kriterije i protokol treba ugraditi u metodologiju funkcije interne revizije. Primjeri značajnih promjena uključuju otkazivanje ili odlaganje angažmana koji se odnose na značajne rizike ili kritične strateške ciljeve. Ako se pojave rizici koji zahtijevaju izmjene plana prije nego što se može dogovoriti formalna rasprava s odborom, odbor treba odmah obavijestiti o promjenama, a formalno odobrenje treba pribaviti što je prije moguće.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Odobren plan interne revizije.
- Dokumentirana procjena i utvrđivanje prioriteta rizika, uključujući ulazne informacije na kojima se plan temelji.
- Zapisnik sa sastanaka na kojima je rukovoditelj interne revizije raspravljao s odborom i višim menadžmentom o skupu područja interne revizije, procjeni rizika na razini cijele organizacije, planu interne revizije i kriterijima i protokolu za postupanje u slučaju značajnih promjena plana.
- Bilješke koje dokumentiraju rasprave radi prikupljanja informacija kao podlogu procjeni rizika na razini cijele organizacije i plana interne revizije.
- Dokumentirani popis osoba kojima je plan interne revizije dostavljen.
- Dokumentiranu metodologiju za procjenu rizika na razini cijele organizacije i protokol za postupanje u slučaju značajnih promjena.

## Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora se koordinirati s internim i eksternim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja i razmotriti oslanjanje na njihov rad. Koordinacija usluga svodi dupliciranje napora na najmanju moguću mjeru, naglašava nedostatke u pokrivenosti ključnih rizika i povećava ukupnu dodanu vrijednost koju su dali pružatelji usluga.

Ako nije moguće postići odgovarajuću razinu koordinacije rukovoditelj interne revizije mora iznijeti sve zabrinutosti višem menadžmentu i, ako treba, odboru.

Kad se funkcija interne revizije oslanja na rad drugih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja, rukovoditelj interne revizije mora dokumentirati osnovu za to oslanjanje te je i dalje odgovoran za ocjene do kojih je došla funkcija interne revizije.

## Razmatranja za primjenu

Rukovoditelj interne revizije treba razviti metodologiju za procjenu drugih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga koja uključuje temelj za oslanjanje na njihov rad. Procjena treba uzeti u obzir uloge, odgovornosti, organizacijsku neovisnost, kompetentnost i objektivnost pružatelja usluga kao i dužnu profesionalnu pažnju koju primjenjuju u svom radu. Rukovoditelj interne revizije treba razumjeti ciljeve, opseg i rezultate obavljenog posla.

Rukovoditelj interne revizije treba identificirati pružatelje usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga organizacije na temelju komunikacije s višim menadžmentom i pregledom strukture izvještavanja u organizaciji te dnevnog reda ili zapisnika odbora. Interni pružatelji usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga uključuju funkcije koje mogu izvještavati ili biti dijelom višeg menadžmenta, poput pitanja usklađenosti, okoliša, financijske kontrole, zdravlja i sigurnosti, informacijske sigurnosti, pravnih pitanja, upravljanja rizikom i osiguranja kvalitete. Eksterni pružatelji usluga s izražavanjem uvjerenja mogu izvještavati viši menadžment, vanjske dionike ili rukovoditelja interne revizije.

Primjeri koordinacije uključuju:

- usklađivanje prirode, područja i vremenskog rasporeda planiranog posla
- uspostavljanje zajedničkog razumijevanja tehnika, metoda i terminologije u području izražavanja uvjerenja
- uzajamno osiguravanje pristupa programima rada i bilješkama
- uporabu informacija menadžmenta o upravljanju rizikom radi pružanja zajedničke procjene rizika
- kreiranje dijeljenog registra rizika ili popisa rizika
- kombiniranje rezultata za zajedničko izvještavanje.

Proces koordinacije aktivnosti koje se odnose na izražavanje uvjerenja razlikuje se prema organizaciji, od neformalnog u malim organizacijama do formalnog u složenim ili visoko reguliranim organizacijama. Rukovoditelj interne revizije uzima u obzir zahtjeve organizacije za povjerljivošću prije sastanka s različitim pružateljima usluga kako bi prikupio informacije koje su potrebne za koordinaciju usluga. Pružatelji usluga često dijele ciljeve, opseg i vremenski raspored budućih angažmana i rezultate prijašnjih angažmana. Pružatelji usluga također raspravljaju o potencijalu za uzajamno oslanjanje u radu.

Jedna od metoda za koordinaciju pokrivenosti usluga s izražavanjem uvjerenja je kreiranje mape izražavanja uvjerenja ili matrice rizika organizacije i internih i eksternih pružatelja usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja koje pokrivaju te rizike. Mapa usluga s izražavanjem uvjerenja povezuje utvrđene značajne kategorije rizika s odgovarajućim izvorima usluga s izražavanjem uvjerenja i omogućuje procjenu razine izražavanja uvjerenja za svaku kategoriju rizika. Budući da je mapa sveobuhvatna, prikazuje sve nedostatke i dupliciranje u pokrivenosti uslugama s izražavanjem uvjerenja, što rukovoditelju interne revizije omogućuje procjenu dostatnosti usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja u svakom području rizika. O rezultatima se može raspraviti s drugim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja tako da sve strane mogu postići dogovor o tome kako koordinirati aktivnosti. U kombiniranom pristupu uslugama s izražavanjem uvjerenja, rukovoditelj interne revizije koordinira angažmane s izražavanjem uvjerenja funkcije interne revizije s drugim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja kako bi smanjio učestalost i redundantnost angažmana, a maksimizirao efikasnost pokrivenosti uslugama s izražavanjem uvjerenja.

Rukovoditelj interne revizije može odabrati osloniti se na rad drugih pružatelja usluga iz različitih razloga, poput procjene specijaliziranih područja za koja funkcija interne revizije ne posjeduje ekspertizu, smanjenja obujma testiranja koje je potrebno za dovršetak angažmana i za povećanje pokrivenosti rizika izvan resursa funkcije interne revizije.

Kako bi se utvrdilo može li se funkcija interne revizije osloniti na rad drugog pružatelja usluga, metodologija treba uzeti u obzir sljedeće elemente vezane za pružatelja usluga:

- potencijalne ili stvarne sukobe interesa te je li došlo do objava
- linija izvještavanja i potencijalni učinak tog dogovora
- relevantnost i valjanost profesionalnog iskustva, kvalifikacija i ovlaštenja
- metodologija i dužna profesionalna pažnja primijenjena u planiranju, nadgledanju, dokumentiranju i pregledavanju rada
- nalazi i ocjene te jesu li oni razumni, temeljeni na dovoljnim, pouzdanim i relevantnim dokazima.

Nakon procjene rada drugog pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja, rukovoditelj interne revizije može odrediti da se funkcija interne revizije ne može osloniti na njihov rad. Interni revizori mogu ili provesti ponovno testiranje i prikupiti dodatne informacije ili neovisno obaviti usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja.

Ako funkcija interne revizije namjerava osloniti se na rad drugog pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja na kontinuiranoj ili dugoročnoj osnovi, strane trebaju dokumentirati dogovoreni odnos i specifikacije za izražavanje uvjerenja koje se pruža kao i testiranje te dokaze koji podupiru izražavanje uvjerenja.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Komunikacija koja se odnosi na različite uloge i odgovornosti u vezi s izražavanjem uvjerenja i savjetovanjem koja može biti dokumentirana u bilješkama sa sastanaka s pojedinačnim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga ili zapisnicima sa sastanaka s odborom i višim menadžmentom.
- Mape usluga s izražavanjem uvjerenja i/ili kombinirani planovi koji utvrđuju koji pružatelj usluga je odgovoran za usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja u svakom području.
- Dokumentacija i primjena metodologije kako bi se utvrdilo je li oslanjanje na rad pružatelja usluga moguće.
- Dokumentirani sporazumi s drugim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja u kojima su potvrđene specifikacije usluge s izražavanjem uvjerenja koja će biti pružena.

## Načelo 10: Upravljajte resursima

***Rukovoditelj interne revizije upravlja resursima radi provođenja strategije funkcije interne revizije i ostvarivanja njenog plana i mandata.***

Rukovođenje resursima zahtijeva pribavljanje i učinkovitu uporabu financijskih, ljudskih i tehnoloških resursa. Rukovoditelj interne revizije treba dobiti resurse koji su potrebni za ispunjenje odgovornosti interne revizije i upotrijebiti resurse u skladu s metodologijama koje su uspostavljene za funkciju interne revizije.

## Standard 10.1 Upravljanje financijskim resursima

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora upravljati financijskim resursima funkcije interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije mora izraditi budžet koji omogućuje uspješnu primjenu strategije interne revizije i ostvarenje plana. Budžet uključuje resurse potrebne za rad funkcije, uključujući edukaciju i nabavku tehnologije i alata. Rukovoditelj mora učinkovito i efikasno upravljati svakodnevnim aktivnostima funkcije interne revizije, u skladu s budžetom.

Rukovoditelj interne revizije mora od odbora tražiti odobrenje budžeta. Rukovoditelj interne revizije mora odmah priopćiti odboru i višem menadžmentu koji je utjecaj nedovoljnih financijskih resursa.

### Razmatranja za primjenu

Rukovoditelj interne revizije treba slijediti procese vezane za budžet koje je uspostavila organizacija. Bez obzira na to je li funkcija interne revizije internalizirana ili eksternalizirana, odbor treba svejedno odobriti prikladni budžet.

Rukovoditelj interne revizije treba povremeno pregledati odnos planiranog budžeta i stvarnog budžeta i analizirati značajna odstupanja kako bi utvrdio jesu li potrebne prilagodbe. Budžet može uključivati rezerve za neočekivane, ali potrebne promjene plana interne revizije. Ako je budžet funkcije interne revizije uspostavljen u okviru šireg budžeta kojim upravljaju drugi odjel, poslovna jedinica ili upravljačko tijelo, rukovoditelj interne revizije i dalje treba voditi računa o sredstvima koja su alocirana funkciji interne revizije, pratiti trošenje i nadgledati dostatnost financijskih resursa raspoređenih funkciji interne revizije.

Ako su zbog nepredviđenih okolnosti potrebna značajna dodatna sredstva, rukovoditelj interne revizije treba o tim okolnostima odmah raspraviti s odborom i višim menadžmentom.

### Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentacija o planu interne revizije u odnosu na budžet, predviđene i stvarne troškove.
- Zapisnici sa sastanaka na kojima je rukovoditelj interne revizije s odborom i višim menadžmentom raspravljao o budžetu.
- Zapisnici sa sastanaka na kojima se raspravljalo o budžetu funkcije interne revizije i na kojima je odobren.



## Standard 10.2 Upravljanje ljudskim resursima

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora uspostaviti pristup zapošljavanju, razvoju i zadržavanju internih revizora koji su kvalificirani uspješno provesti strategiju interne revizije i ostvariti plan interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije mora nastojati osigurati da su ljudski resursi odgovarajući, dovoljni i učinkovito raspoređeni za ostvarivanje odobrenog plana interne revizije. Odgovarajući se odnosi na kombinaciju znanja, vještina i sposobnosti, dovoljni znači količinu resursa, a učinkovito raspoređeni označava dodjelu resursa tako da se optimizira ostvarenje plana interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije mora komunicirati s odborom i višim menadžmentom u vezi s time jesu li ljudski resursi interne revizije odgovarajući i dovoljni. Ako funkciji nedostaju odgovarajući i dovoljni ljudski resursi da ostvari plan interne revizije, rukovoditelj interne revizije mora utvrditi kako pribaviti resurse ili pravodobno priopćiti odboru i višem menadžmentu učinak ograničenja. (Vidjeti također Standard 8.2 Resursi.)

Rukovoditelj interne revizije mora procijeniti kompetencije pojedinačnih internih revizora u okviru funkcije interne revizije i poticati ih na profesionalni razvoj. Rukovoditelj interne revizije mora surađivati s internim revizorima i pomoći im razviti njihove individualne kompetencije putem osposobljavanja, primanjem povratnih informacija od nadzornika i/ili mentorstva. (Vidjeti također Standard 3.1 Kompetentnost.)

### Razmatranja za primjenu

Struktura i pristup pribavljanju resursa funkciji interne revizije trebaju biti usklađeni s poveljom interne revizije i podupirati postizanje strategije funkcije interne revizije i ostvarenje plana interne revizije.

Pri formuliranju pristupa za rukovođenje ljudskim resursima funkcije interne revizije, rukovoditelj interne revizije treba:

- razmotriti organizacijske značajke organizacije, kao što su struktura i složenost, zemljopisne značajke, raznolikost kultura i jezika te promjenjivost rizika u okruženju u kojem organizacija posluje
- razmotriti budžet interne revizije i troškovnu učinkovitost kao i fleksibilnost različitih pristupa angažiranja osoblja (primjerice, zapošljavanje ili sklapanje ugovora s eksternim pružateljem usluga)
- razumjeti opcije za pribavljanje ljudskih resursa potrebnih za ispunjenje povelje interne revizije i ostvarenje plana interne revizije
- komunicirati s odborom i višim menadžmentom radi dogovora oko pristupa
- razmotriti plan imenovanja nasljednika rukovoditelja interne revizije, uključujući rasprave s odborom.

Kako bi dao potporu pristupu zapošljavanja kompetentnih internih revizora, rukovoditelj interne revizije treba:

- surađivati s funkcijom ljudskih resursa u vezi s razvojem specifikacija ili opisa poslova koji su u skladu sa Standardom 3.1 Kompetentnost i relevantnim okvirima profesionalnih kompetencija

- razmotriti koristi od zapošljavanja internih revizora s različitim pozadinama, iskustvima i perspektivama i osmisliti inkluzivno radno okruženje koje omogućuje učinkovitu suradnju i dijeljenje različitih stavova
- sudjelovati u aktivnostima zapošljavanja, poput sajмова poslova, studentskih događanja, prilika za profesionalno umrežavanje i intervju s potencijalnim kandidatima za zapošljavanje.

Kako bi razvio i zadržao interne revizije, rukovoditelj interne revizije treba:

- provesti aktivnosti nagrađivanja, unaprjeđenja i davanja priznanja koje podupiru ostvarenje strateških ciljeva funkcije interne revizije
- primijeniti metodologije za osposobljavanje, procjenu uspješnosti, unaprjeđenje kompetencija i promicanje profesionalnog razvoja internih revizora
- razmotriti ciljeve funkcije interne revizije i organizacije vezane za ljudske resurse poput razmjene znanja među funkcijama i planiranja nasljednika
- njegovati etičko, profesionalno okruženje u kojem su interni revizori obučeni na odgovarajući način i učinkovito surađuju (Vidjeti također Domenu II: Etičnost i profesionalnost.)

Kako bi procijenio jesu li ljudski resursi odgovarajući i dovoljni kako bi se ostvario plan revizije, rukovoditelj interne revizije treba razmotriti:

- kompetencije internih revizora i kompetencije potrebne za obavljanje usluge interne revizije
- prirodu i složenost usluga
- broj internih revizora i raspoloživ broj produktivnih sati rada
- ograničenja u rasporedu, uključujući raspoloživost internih revizora i informacija, osoblja i imovine organizacije
- sposobnost oslanjanja na rad drugih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja (Vidjeti također Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje.)

Osim kompetencija, rukovoditelj interne revizije razmatra raspored angažmana interne revizije, na temelju rasporeda pojedinačnih internih revizora i raspoloživosti osoblja odgovornog za područje koje se provjerava. Ako je angažman planiran za određeno vrijeme, tada u to vrijeme trebaju biti raspoloživi resursi potrebni za obavljanje tog angažmana.

Ako resursi nisu dovoljni za pokrivanje planiranih angažmana, rukovoditelj interne revizije može osigurati osposobljavanje za postojeće osoblje, zahtijevati stručnjaka unutar organizacije da bude gostujući revizor, zaposliti dodatno osoblje, osloniti se na druge pružatelje usluga s izražavanjem uvjerenja, razviti rotacijski model angažiranja revizora ili sklopiti ugovor s eksternim pružateljem usluga. Eksterni pružatelji usluga mogu osigurati specijalizirane vještine, provesti posebne projekte ili obaviti angažmane.

Kad se resursi funkcije interne revizije osiguravaju interno, osoblje interne revizije može se osigurati rotacijskim modelom angažiranja, pri čemu se zaposlenici iz drugih poslovnih jedinica privremeno pridružuju funkciji interne revizije, a kasnije se vraćaju u svoju poslovnu jedinicu. Zaposlenici koji prelaze u funkciju interne revizije mogu pružiti specijalizirane vještine i znanja kao i jedinstvene perspektive i uvide. Osim toga, kad se zaposlenici vrte u svoje poslovne jedinice, njihova iskustva u internoj reviziji pridonose dubljem razumijevanju korporativnog upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa. Kad se koristi rotacijski model, rukovoditelj interne revizije treba biti svjestan potencijalnog narušavanja objektivnosti i treba provesti povezane mjere zaštite. (Vidjeti također Standard 2.2 Očuvanje objektivnosti.)

Metodologija interne revizije za nadzor nad angažmanima treba uključiti dovoljno mogućnosti da interni revizori prime konstruktivnu povratnu informaciju od iskusnijih internih revizora u nadzornim ulogama; takve povratne informacije mogu se pružiti putem pisanih ili usmenih komentara u nadzornim pregledima radne

dokumentacije ili putem druge komunikacije. Programi mentorstva nude stjecanje iskustva tijekom rada putem kojih manje iskusni interni revizori mogu pratiti i neposredno promatrati stručno osoblje koje obavlja angažmane. Kontinuirani nadzor i povremena samoprocjena koji obuhvaćaju internu procjenu kvalitete funkcije interne revizije pružaju dodatne mogućnosti za interne revizore da dobiju povratne informacije i prijedloge za povećanje njihove učinkovitosti. (Vidjeti također Standard 12.1 Interna procjena kvalitete.) Individualne ocjene radne uspješnosti koje se provode u redovitim intervalima, primjerice jednom godišnje, drugi su izvor ulaznih informacija koji može pridonijeti profesionalnom razvoju internih revizora.

Rukovoditelj interne revizije treba slijediti politike organizacije u području ljudskih resursa ili, kao u javnom sektoru, slijediti regulatorne ili ugovorne okvire iz područja ljudskih resursa. U tim slučajevima, rukovoditelj interne revizije treba nastojati podrobno razumjeti okvire i optimizirati klasifikacije poslova, procese procjene i druge obavezne okvire u području ljudskih resursa kao potporu funkciji interne revizije. Odbor i viši menadžment treba obavijestiti kad ti obavezni okviri umanjuju sposobnost funkcije interne revizije da ispuni svoje potrebe u području ljudskih resursa.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentirana analiza neusklađenosti između kompetencija angažiranih internih revizora i onih koje su im potrebne.
- Opisi poslova.
- Životopisi internih revizora koji su zaposleni u organizaciji.
- Dokumentirani planovi osposobljavanja i dokazi o završenoj edukaciji.
- Ugovori s eksternim pružateljima usluga i životopisi internih revizora koje je imenovao taj pružatelj usluga.
- Plan interne revizije s procijenjenim rasporedom angažmana i dodijeljenim resursima.
- Zapisnici sa sastanaka kojima se dokumentiraju rasprave o budžetu interne revizije.
- Usporedba predviđenih radnih sati i stvarnih sati nakon završetka angažmana.
- Procjena uspješnosti funkcije interne revizije i pojedinačnih internih revizora.

## Standard 10.3 Tehnološki resursi

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora nastojati osigurati da funkcija interne revizije ima tehnologiju kao potporu procesu interne revizije. Rukovoditelj interne revizije mora redovito procjenjivati tehnologiju kojom se koristi funkcija interne revizije i pronalaziti mogućnosti za unaprjeđenje učinkovitosti i efikasnosti.

Prilikom primjene nove tehnologije, rukovoditelj interne revizije mora provesti odgovarajuću edukaciju za interne revizore o učinkovitoj uporabi tehnoloških resursa. Rukovoditelj interne revizije mora surađivati s funkcijama u organizaciji zaduženima za informacijsku tehnologiju i informacijsku sigurnost kako bi se osiguralo da se tehnološki resursi pravilno primjenjuju.

Rukovoditelj interne revizije mora odboru i višem menadžmentu priopćiti o učinku ograničenja tehnologije na učinkovitost ili efikasnost funkcije interne revizije.

### Razmatranja za primjenu

Funkcija interne revizije treba se koristiti tehnologijom za unaprjeđenje svoje učinkovitosti i efikasnosti. Primjeri takve tehnologije uključuju:

- sustave za upravljanje revizijom
- aplikacije za mapiranje korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa
- alate koji pomažu u primjeni znanosti o podacima i analitike
- alate koji pomažu u komunikaciji i suradnji.

Kako bi se procijenilo ima li funkcija interne revizije tehnološke resurse za ispunjavanje svojih odgovornosti, rukovoditelj interne revizije treba:

- ocijeniti izvodljivost stjecanja i provođenja unaprjeđenja procesa funkcije interne revizije temeljenih na tehnologiji
- surađivati s drugim odjelima u vezi s dijeljenim sustavima za korporativno upravljanje, upravljanje rizicima i kontrolama
- predstaviti dovoljno obrazložene zahtjeve za financiranje tehnologije odboru i višem menadžmentu na odobrenje
- razviti i provesti planove za uvođenje odobrenih tehnologija. Planovi bi trebali uključiti edukaciju internih revizora i pokazati ostvarene koristi odboru i višem menadžmentu
- utvrditi i odgovoriti na rizike koji nastaju zbog uporabe tehnologije, uključujući i one vezane za informacijsku sigurnost i privatnost pojedinačnih podataka.

### Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dijelovi strategije interne revizije koji opisuju trenutne ili planirane inicijative za uporabu tehnologije radi unaprjeđenja ciljeva funkcije interne revizije.
- Dokumentirane rasprave ili planovi vezani za zahtjeve i primjenu tehnologija.

- Zapisi o primjeni, edukaciji i uporabi tehnologije, uključujući radnu dokumentaciju koja dokazuje uporabu tehnologije tijekom angažmana.
- Imena i prezimena internih revizora i potvrde i kvalifikacije koje posjeduju u području tehnologije.
- Informacijska sigurnost, upravljanje zapisima i druge politike i procedure relevantne za upotrebu tehnoloških resursa unutar funkcije interne revizije.

## Načelo 11: Komunicirajte učinkovito

**Rukovoditelj interne revizije usmjerava funkciju interne revizije tako da učinkovito komunicira sa svojim dionicima.**

Učinkovita komunikacija zahtijeva izgradnju odnosa, uspostavljanje povjerenja i osiguravanje da dionici imaju koristi od rezultata usluga interne revizije. Rukovoditelj interne revizije je odgovoran za pružanje pomoći funkciji interne revizije da uspostavi kontinuiranu komunikaciju s dionicima kako bi izgradili povjerenje i ojačali veze. Osim toga, rukovoditelj interne revizije nadgleda formalnu komunikaciju funkcije interne revizije s odborom i višim menadžmentom kako bi osigurao kvalitetu i pružio uvid na temelju rezultata usluga interne revizije.

### Standard 11.1 Uspostavljanje odnosa i komunikacija s dionicima

#### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora razviti pristup za funkciju interne revizije kako bi izgradila odnose i povjerenje s ključnim dionicima, uključujući odbor, viši menadžment, operativni menadžment, regulatore i interne i eksterne pružatelje usluga s izražavanjem uvjerenja i druge konzultante.

Rukovoditelj interne revizije mora promovirati formalnu i neformalnu komunikaciju između funkcije interne revizije i dionika, koja pridonosi zajedničkom razumijevanju:

- interesa i briga organizacije
- pristupa utvrđivanju i upravljanju rizicima i pružanju izražavanja uvjerenja
- uloga i odgovornosti relevantnih strana i mogućnosti za suradnju
- relevantne regulatorne zahtjeve
- značajnih procesa u organizaciji, uključujući financijsko izvještavanje.

#### Razmatranja za primjenu

Redovna, kontinuirana komunikacija između odbora, višeg menadžmenta i funkcije interne revizije pridonosi zajedničkom razumijevanju rizika organizacije i prioriteta u izražavanju uvjerenja i promiče prilagodljivost promjenama. Rukovoditelj interne revizije treba biti uključen u komunikacijske kanale organizacije kako bi bio u toku sa značajnim razvojem događaja i planiranim aktivnostima koje bi mogle utjecati na ciljeve i rizike organizacije. Rukovoditelj interne revizije također treba prisustvovati sastancima s odborom i ključnim povjerenstvima za korporativno upravljanje, kao i sastancima s višim menadžmentom i grupama koje izravno izvještavaju viši menadžment, poput grupa za usklađenost, upravljanje rizikom i kontrolu kvalitete.

Osim toga, rukovoditelj interne revizije treba raspraviti metodologiju za komunikaciju s odborom i višim menadžmentom kako bi utvrdio kriterije za definiranje značajnih pitanja koja zahtijevaju formalnu komunikaciju, format i sadržaj formalne komunikacije i učestalost kojom bi se takva komunikacija trebala odvijati.

Neovisni sastanci s pojedincima iz višeg menadžmenta i članovima odbora omogućuju glavnom revizoru izgraditi odnos s njima i doći do saznanja o njihovim brigama i perspektivama. Kako bi bolje razumjeli poslovne ciljeve i procese, interni revizori se trebaju sastajati s ključnim članovima operativnog menadžmenta, poput voditelja poslovnih jedinica i zaposlenicima koji obavljaju operativne zadaće. U nekim visoko reguliranim industrijama ili sektorima, sastanci rukovoditelja interne revizije i eksternih revizora i regulatora mogu biti prikladni.

Rukovoditelj interne revizije i interni revizori mogu inicirati rasprave s menadžmentom i odborom o strategijama, ciljevima i rizicima kao i novostima u industriji, trendovima i regulatornim promjenama. Te rasprave, zajedno s anketama, intervjuima i grupnim radionicama korisni su alati za dobivanje ulaznih podataka, posebno o prijevarama i novim rizicima. Internetske stranice, bilteni, prezentacije i drugi oblici komunikacije mogu biti učinkovite metode za dijeljenje uloge i koristi funkcije interne revizije sa zaposlenicima i drugim dionicima.

Rukovoditelj interne revizije može delegirati pojedinačnim internim revizorima odgovornosti za održavanje kontinuirane komunikacije s menadžmentom o ključnim funkcijama poput voditelja poslovnih segmenata, globalnih operacija, informacijske tehnologije, financija, usklađenosti i ljudskih resursa. (Vidjeti također Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje.)

Komunikacija treba uključiti mogućnosti za kontinuiranu, neformalnu interakciju između internih revizora i zaposlenika organizacije. Kada se neformalne interakcije odvijaju dosljedno, zaposlenici stječu povjerenje u interne revizore, povećavajući time vjerojatnost iskrenih razgovora koji se možda ne bi desili na formalnim sastancima. Kao dio izgradnje odnosa, neformalna interakcija može poboljšati sveobuhvatno razumijevanje internog revizora o organizaciji i njenom kontrolnom okruženju. Rotiranje internih revizora u angažmane i iz angažmana u određenim poslovnim jedinicama ili na lokacijama može dovesti u ravnotežu koristi od neformalne komunikacije u odnosu na potrebu da se sačuva objektivnost internih revizora.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentacija plana funkcije interne revizije za upravljanje odnosima s dionicima.
- Dnevni red ili zapisnici sa sastanaka zaposlenika funkcije interne revizije i dionika.
- Ankete, intervju i grupne radionice putem kojih interni revizori prikupljaju informacije od internih dionika.
- Internetske stranice, bilteni, prezentacije i druga sredstva putem kojih funkcija interne revizije komunicira s dionicima u organizaciji.

## Standard 11.2 Učinkovita komunikacija

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora uspostaviti i provesti metodologiju za promicanje točne, objektivne, jasne, sažete, konstruktivne, cjelovite i pravodobne komunikacije interne revizije.

## Razmatranja za primjenu

Metodologije mogu uključivati politike, kriterije, stilske priručnike i procedure za usmjeravanje komunikacije funkcije interne revizije i postizanje dosljednosti. Metodologije komunikacije trebaju uzeti u obzir očekivanja odbora, višeg menadžmenta i drugih relevantnih dionika. (Vidjeti također Standarde 9.3 Metodologije i 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.) Rukovoditelj interne revizije može internim revizorima omogućiti edukaciju za komunikaciju, kao što je osposobljavanje za pisanje ili pripremu prezentacija ili završnih priopćenja.

Metodologije, poput nadzornih pregleda, trebaju povećati mjeru u kojoj su priopćenja o angažmanu:

- točna – bez pogrešaka i iskrivljenja i vjerna činjenicama na kojima se temelje. Prilikom priopćavanja, interni revizori trebaju upotrebljavati precizne termine i opise, potkrijepljene prikupljenim informacijama. Interni revizori također trebaju razmotriti druge standarde vezane za točnost, uključujući i Standard 11.4 Pogreške i propusti.
- objektivna – nepristrana, neutralna i rezultat fer i uravnotežene procjene svih relevantnih činjenica i okolnosti. Nalazi, ocjena, preporuke i/ili akcijski planovi i drugi rezultati usluga interne revizije trebaju se temeljiti na uravnoteženoj procjeni relevantnih činjenica. Priopćenja trebaju biti usmjerena na utvrđivanje činjeničnih informacija i povezivanje informacija s ciljevima. Interni revizori trebaju izbjegavati termine koji mogu djelovati kao pristrani. (Vidjeti također Načelo 2: Zadržite objektivnost i pripadajuće standarde.)
- jasna – logična i lako razumljiva relevantnim dionicima, uz izbjegavanje nepotrebnog tehničkog jezika. Jasnoća se povećava kad interni revizori upotrebljavaju jezik koji je usklađen s terminologijom koja se koristi u organizaciji i lako razumljiv publici kojoj je namijenjen. Interni revizori trebaju izbjegavati nepotrebni tehnički jezik i definirati važne termine koji nisu uobičajeni ili se koriste na način koji je poseban ili jedinstven za priopćavanje ili predstavljanje. Interni revizori unaprjeđuju jasnoću svojeg priopćavanja uključivanjem značajnih detalja koji podupiru nalaze, ocjenu, preporuke i/ili akcijske planove.
- sažeta – jezgrovita i bez nepotrebnih detalja i riječi. Interni revizori trebaju izbjegavati redundancije i isključiti informacije koje nisu nužne, značajne ili povezane s angažmanom ili uslugom.
- konstruktivna – korisna za dionike i organizaciju i omogućuje unaprjeđenje kada je to potrebno. Interni revizori trebaju izražavati informacije suradljivim i ljubaznim tonom koji olakšava suradnju s područjem koje se provjerava kako bi se utvrdile mogućnosti za unaprjeđenje.
- potpuna – relevantne, pouzdane i dostatne informacije i dokazi kao potpora rezultatima usluga interne revizije. Potpunost omogućava čitatelju da dođe do istih zaključaka kao što su oni do kojih su došli interni revizori. Interni revizori trebaju prilagoditi priopćavanje kako bi udovoljili potrebama različitih primatelja i uzeti u obzir informacije koje trebaju kako bi poduzeli mjere za koje su odgovorni. Primjerice, priopćavanje odboru i višem menadžmentu može se razlikovati od onog za menadžment područja koje se provjerava.
- pravodobna – prikladno tempirana, u skladu sa značajnosti pitanja, omogućujući menadžmentu da poduzme korektivne mjere. Pravodobnost može biti različita za različite organizacije i ovisi o prirodi angažmana.

Rukovoditelj interne revizije može uspostaviti mjere ključnih pokazatelja uspješnosti kako bi nadgledao učinkovitost komunikacije interne revizije, a koje se mogu koristiti kao dio programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete funkcije. (Vidjeti također Standard 8.3 Kvaliteta i Načelo 12: Unaprjeđujte kvalitetu i pripadajuće standarde.)

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Stilski priručnici, predlošci i druge dokumentirane metodologije za učinkovitu komunikaciju.
- Evidencije o sudjelovanju na edukaciji ili sastancima o učinkovitim komunikacijskim vještinama.
- Završna priopćenja i drugi dokumenti koje je odobrio rukovoditelj interne revizije kao i potporni dokumenti koji pokazuju značajke učinkovite komunikacije.
- Presentacije ili zapisnici sa sastanaka koji pokazuju značajke učinkovite komunikacije.
- Evidencije koje pokazuju pravodobnost priopćavanja.
- Radna dokumentacija koja pokazuje značajke učinkovitog priopćavanja.
- Radna dokumentacija s bilješkama nadzornika o unaprjeđenju djelotvornosti komunikacije.
- Rezultati anketa dionika o kvaliteti komunikacije interne revizije.
- Rezultati programa osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.

## Standard 11.3 Priopćavanje rezultata

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora povremeno priopćavati rezultate usluga interne revizije odboru i višem menadžmentu kao i za svaki angažman prema potrebi. Rukovoditelj interne revizije mora razumjeti očekivanja odbora i višeg menadžmenta u vezi s prirodom i rokovima za priopćavanje.

Rezultati usluga interne revizije mogu uključivati:

- ocjenu angažmana
- teme poput učinkovitih praksi ili temeljnih uzroka
- ocjenu na razini poslovne jedinice ili organizacije.



### **Ocjena angažmana**

Rukovoditelj interne revizije mora pregledati i odobriti završno priopćenje o angažmanu, što uključuje ocjenu angažmana, i odlučiti kome i kako će ga proslijediti prije izdavanja. Ako su ti zadaci delegirani drugim internim revizorima, rukovoditelj interne revizije zadržava krajnju odgovornost. Rukovoditelj interne revizije mora tražiti savjet pravnika i/ili višeg menadžmenta prema potrebi prije izdavanja završnog priopćenja stranama izvan organizacije, osim ako nije drugačije propisano ili ograničeno zakonom i/ili propisima. (Vidjeti također Standarde 11.4 Pogreške i propusti, 11.5 Priopćavanje odluke o prihvaćanju rizika i 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)

### **Teme**

Nalazi i ocjene višestrukih angažmana, kada se promatraju u cjelini, mogu otkriti obrasce ili trendove, poput temeljnih uzroka. Kad rukovoditelj interne revizije utvrdi teme vezane za korporativno upravljanje organizacijom, upravljanje rizikom i kontrolne procese, teme treba, zajedno s uvidima, savjetima i/ili ocjenama, pravodobno priopćiti odboru i višem menadžmentu.

### **Ocjena na razini poslovne jedinice ili organizacije**

Od rukovoditelja interne revizije može se zahtijevati da donese ocjenu na razini poslovne jedinice ili organizacije o djelotvornosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i/ili kontrolnih procesa, zbog zahtjeva industrije, zakona i/ili propisa ili očekivanja odbora, višeg menadžmenta i/ili drugih dionika. Takva ocjena odražava profesionalni sud rukovoditelja interne revizije na temelju višestrukih angažmana i mora biti potkrijepljena relevantnim, pouzdanim i dovoljnim informacijama.

Pri komuniciranju takve ocjene odboru ili višem menadžmentu, rukovoditelj interne revizije mora uključiti:

- sažetak zahtjeva
- kriterije koji se koriste kao temelj za ocjenu, primjerice okvir korporativnog upravljanja ili okvir za upravljanje rizicima i kontrole
- opseg, uključujući ograničenja i razdoblje na koje se ocjena odnosi
- sažetak informacija koje potkrepljuju ocjenu
- objavu oslanjanja na rad drugih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja, ako postoje.

## **Razmatranja za primjenu**

Rezultati usluga interne revizije mogu se temeljiti na pojedinačnim angažmanima, višestrukim angažmanima i interakcijama s odborom i višim menadžmentom tijekom vremena.

### **Ocjena angažmana**

Dok Standard 13.1 Priopćenje o angažmanu zahtijeva od internih revizora da tijekom angažmana komuniciraju s osobama koje su odgovorne za područje koje se provjerava, rukovoditelj interne revizije je odgovoran da se završno priopćenje o angažmanu dostavi odgovarajućim stranama. Odgovarajuće strane mogu uključivati odbor, viši menadžment i/ili osobe odgovorne za određivanje i primjenu akcijskog plana menadžmenta. (Vidjeti također Standard 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)

Rukovoditelj interne revizije treba potaknuti interne revizore da priznaju zadovoljavajući i pozitivni učinak u priopćenju o angažmanu. Primjeri dobre prakse identificirani tijekom više angažmana mogu se prenijeti drugim dijelovima organizacije ili poslužiti kao mjerilo u cjelokupnoj organizaciji.

## **Teme**

Praćenje nalaza i ocjena višestrukih angažmana može omogućiti utvrđivanje trendova, poput poboljšanja ili pogoršanja uvjeta u usporedbi s kriterijima, temeljni uzrok stanja ili mogućnost za razmjenu prakse koja povećava učinkovitost ili efikasnost. Takvi trendovi također mogu dovesti do dodatnih angažmana koji su usredotočeni na teme u cijeloj organizaciji.

Priopćavanje odboru i višem menadžmentu trebalo bi uključivati:

- značajne slabosti kontrola i dubinsku analizu temeljnog uzroka
- tematska ili sustavna pitanja, aktivnosti ili napredak kroz višestruke angažmane ili poslovne jedinice.

Uvide pribavljene od drugih pružatelja usluga s izražavanjem uvjerenja treba razmotriti pri utvrđivanju tema. (Vidjeti također Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje.)

## **Ocjena na razini poslovne jedinice ili organizacije**

Pri priopćavanju ocjene na razini poslovne jedinice ili cjelokupne organizacije, rukovoditelj interne revizije treba razmotriti kako se ocjena odnosi na strategije, ciljeve i rizike organizacije. Rukovoditelj interne revizije treba razmotriti rješava li ocjena problem, dodaje li vrijednost i/ili pruža menadžmentu ili drugim dionicima povjerenje u vezi sa sveukupnom temom ili stanjem.

Rukovoditelj interne revizije također treba uzeti u obzir razdoblje na koje se ocjena odnosi kao i ograničenje opsega kako bi utvrdio koji su angažmani relevantni za sveobuhvatnu ocjenu. Razmatraju se svi angažmani ili projekti, uključujući one koje su proveli drugi interni ili eksterni pružatelji usluga s izražavanjem uvjerenja. (Vidjeti također Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje.)

Primjerice, sveopća ocjena može se temeljiti na sveukupnim ocjenama na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini organizacije, zajedno s rezultatima koje su priopćili eksterni subjekti poput neovisnih trećih strana ili regulatora. Opseg izjave daje kontekst za sveopću ocjenu navodeći razdoblje, aktivnosti, ograničenja i druge varijable koje opisuju okvire ocjena.

Rukovoditelj interne revizije treba sažeti informacije na kojima se temelji sveopća ocjena i utvrditi relevantni rizik i okvire kontrole ili druge kriterije koje se koriste kao temelj za sveopću ocjenu. Rukovoditelj interne revizije treba artikulirati kako se sveopća ocjena odnosi na strategije, ciljeve i rizike organizacije. Sveopća ocjena obično se priopćava u pisanom obliku, ali može se priopćiti i usmeno.

## **Primjeri dokaza o usklađenosti**

- Završno priopćenje o angažmanu, uključujući nalaze, preporuke i ocjenu angažmana.
- Nacrt koji je izradio rukovoditelj interne revizije, zapisnik sa sastanka, bilješke za prezentaciju, prezentacijski materijali ili dokumenti koji pokazuju komunikaciju s odborom i višim menadžmentom.
- Analize koje uključuju izvještaje o podacima, dijagrame i grafikone koji pokazuju trendove.
- Relevantni okvir rizika ili kontrola ili drugi kriteriji koji se koriste kao osnova za sveopću ocjenu.

## Standard 11.4 Pogreške i propusti

### Zahtjevi

Ako završno priopćenje o angažmanu sadrži značajnu pogrešku ili propust, rukovoditelj interne revizije mora ispravljene informacije odmah priopćiti svim stranama koje su primile originalno priopćenje.

Značajnost se utvrđuje prema kriterijima dogovorenim s odborom.

### Razmatranja za primjenu

Rukovoditelj interne revizije i odbor trebaju se usuglasiti oko protokola za priopćavanje ispravka. Kako bi se utvrdio značaj, rukovoditelj interne revizije treba procijeniti ima li pogreška ili izostavljena informacija pravne ili regulatorne posljedice ili bi mogla izmijeniti nalaze, ocjenu, preporuke ili akcijske planove menadžmenta.

Rukovoditelj interne revizije utvrđuje najprikladniju metodu priopćavanja kako bi ispravljenu informaciju primile sve strane koje su primile originalno priopćenje. Osim priopćavanja ispravljenih informacija, rukovoditelj interne revizije treba utvrditi uzrok pogreške ili propusta i poduzeti korektivne radnje kako bi se spriječilo da se slična situacija pojavi u budućnosti.

### Primjeri dokaza o usklađenosti

- Metodologije interne revizije za postupanje s pogreškama i propustima.
- Kriteriji usuglašeni s odborom, a koje koristi rukovoditelj interne revizije kako bi utvrdio razinu značajnosti.
- Prepiska i drugi zapisi koji pokazuju kako je rukovoditelj interne revizije utvrdio značajnost i uzrok pogreške ili propusta.
- Kalendar rukovoditelja interne revizije, odbora ili drugi zapisnici sa sastanka, podsjetnici i prepiska elektroničkom poštom u kojoj se raspravljalo o pogreški ili propustu.
- Izvorni i ispravljeni dokumenti završnog priopćenja.
- Dokumentacija da su relevantne strane primile ispravljena priopćenja.

## Standard 11.5 Priopćavanje odluke o prihvaćanju rizika

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora priopćiti o neprihvatljivim razinama rizika.

Kad rukovoditelj interne revizije zaključi da je menadžment prihvatio razinu rizika koja je iznad apetita rizika ili tolerancije na rizik organizacije, o tome pitanju treba raspraviti s višim menadžmentom. Ako rukovoditelj interne revizije utvrdi da viši menadžment nije riješio to pitanje, ono treba doći pred odbor. Rukovoditelj interne revizije nije odgovoran za rješavanje rizika.

### Razmatranja za primjenu

Rukovoditelj interne revizije stječe razumijevanje rizika organizacije i tolerancije na rizik putem rasprava s odborom i višim menadžmentom, odnosima i kontinuiranom komunikacijskom s dionicima te na temelju rezultata usluga interne revizije. (Vidjeti također Standarde 8.1 Komunikacija s odborom; 9.1 Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa i 11.1 Uspostavljanje odnosa i komunikacija s dionicima.) Ovo razumijevanje daje rukovoditelju interne revizije perspektivu o razini rizika koji organizacija smatra prihvatljivim. Ako organizacija ima formalni proces upravljanja rizikom, rukovoditelj interne revizije treba razumjeti politike menadžmenta za prihvaćanje rizika.

Rukovoditelj interne revizije može raspraviti i tražiti suglasnost odbora o metodologijama za dokumentiranje i priopćavanje prihvaćanja rizika koji prelazi apetit rizika ili toleranciju na rizik. Osim zahtjeva u Standardima, metodologije trebaju uzeti u obzir procese, politike i procedure upravljanja rizikom organizacije. Proces upravljanja rizikom može uključivati poželjni pristup za priopćavanje o značajnim pitanjima rizika. Specifikacije mogu uključivati pravodobnost priopćavanja, hijerarhiju izvještavanja i zahtjeve za konzultacijom s pravim savjetnikom organizacije ili voditeljem usklađenosti. Metodologija interne revizije također treba uključiti procedure za dokumentiranje rasprava i poduzetih aktivnosti, uključujući opis rizika, razlog za zabrinutost, razlog menadžmenta da ne provede preporuke internih revizora ili druge radnje, ime pojedinca odgovornog za prihvaćanje rizika i datum rasprave.

Rukovoditelj interne revizije može postati svjestan da je menadžment prihvatio rizik pregledom odgovora menadžmenta na nalaze angažmana i praćenjem napretka menadžmenta u provođenju preporuka i akcijskih planova. Izgradnja odnosa i održavanje komunikacije s dionicima dodatna su sredstva za osiguranje informiranosti o aktivnostima upravljanja rizikom, uključujući razinu rizika koju menadžment prihvaća.

Kad rizici prijeđu razinu tolerancije rizika, učinci mogu uključivati:

- štetu reputaciji organizacije
- štetu zaposlenicima organizacije ili drugim dionicima
- značajne regulatorne kazne, ograničenja poslovnih aktivnosti i druge financijske ili ugovorne kazne.
- značajna pogrešna iskazivanja
- sukobe interesa, prijevare ili druge nezakonite radnje
- značajne smetnje za ostvarenje strateških ciljeva.

Profesionalna prosudba rukovoditelja interne revizije pridonosi utvrđivanju je li menadžment prihvatio razinu rizika koja prelazi apetit rizika ili toleranciju na rizik. Primjerice, ako je menadžment ostvario nedovoljni napredak u odnosu na akcijske planove, rukovoditelj interne revizije može zaključiti da je menadžment prihvatio razinu koja prelazi apetit rizika ili toleranciju na rizik. Prije prenošenja zabrinutosti odboru i/ili višem menadžmentu, rukovoditelj interne revizije treba se u vezi s pitanjem izravno obratiti menadžmentu odgovornom za područje rizika kako bi razmijenio zabrinutost, razumio stajalište menadžmenta i dogovorio ažurirani akcijski plan.

Zahtjevi ovog standarda primjenjuju se samo ako rukovoditelj interne revizije ne može postići dogovor s menadžmentom odgovornim za upravljanje rizikom. Ako rizik za koji je utvrđeno da je neprihvatljiv ostane neriješen nakon rasprave s višim menadžmentom, rukovoditelj interne revizije prenosi zabrinutost odboru. Odbor je odgovoran za odlučivanje o tome kako riješiti zabrinutost s menadžmentom.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentacija o raspravama i dogovorima s odborom o metodologijama za komuniciranje o zabrinutosti u vezi s rizicima.
- Dokumentacija o raspravama o rizicima i aktivnostima koje su preporučene operativnom i višem menadžmentu, uključujući zapisnike sa sastanaka.
- Dokumentacija u kojoj se objašnjavaju zabrinutost za rizik i postupci koje je poduzela interna revizija kako bi riješila zabrinutost, uključujući proces prenošenja rasprave od operativnog prema višem menadžmentu.
- Dokumentacija sa sastanaka s odborom, uključujući privatne ili zatvorene sjednice tijekom kojih je zabrinutost prenesena odboru.

## Načelo 12: Unaprjeđujte kvalitetu

***Rukovoditelj interne revizije je odgovoran za usklađenost funkcije interne revizije s Globalnim standardima interne revizije i kontinuirano unaprjeđenje njenog učinka.***

Kvaliteta je kombinirana mjera usklađenosti s Globalnim standardima interne revizije i postizanja ciljeva uspješnosti funkcije interne revizije. Stoga je program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete osmišljen da procijeni i promiče da funkcija interne revizije bude usklađena sa Standardima, ostvaruje ciljeve uspješnosti i teži kontinuiranom poboljšanju. Program uključuje internu i eksternu procjenu. (Vidjeti također Standarde 8.3 Kvaliteta 8.4 Eksterna procjena kvalitete.)

Rukovoditelj interne revizije odgovoran je osigurati da se funkcija interne revizije kontinuirano poboljšava. To zahtijeva osmišljavanje mjera za procjenu uspješnosti angažmana interne revizije, internih revizora i funkcije interne revizije. Te mjere predstavljaju osnovu za procjenu napretka prema ostvarenju ciljeva uspješnosti, uključujući kontinuirano poboljšavanje.

## Standard 12.1 Interna procjena kvalitete

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora razviti i provoditi internu procjenu usklađenosti funkcije interne revizije s Globalnim standardima interne revizije i napretka prema ciljevima uspješnosti.

Rukovoditelj interne revizije mora uspostaviti metodologiju za internu procjenu, kako je opisano u Standardu 8.3 Kvaliteta, koji uključuje:

- kontinuirano praćenje usklađenosti funkcije interne revizije sa Standardima i napretka prema ciljevima uspješnosti
- povremena samoprocjena ili procjena koju obavljaju druge osobe unutar organizacije koje posjeduju dovoljno znanja o praksama interne revizije za procjenu usklađenosti sa Standardima
- komunikaciju s odborom i višim menadžmentom o rezultatima interne procjene.

Na temelju rezultata povremene samoprocjene, rukovoditelj interne revizije mora razviti akcijske planove radi rješavanja slučajeva neusklađenosti sa Standardima i mogućnosti za unaprjeđenje, uključujući predložene rokove za aktivnosti. Rukovoditelj interne revizije mora priopćiti rezultate povremene samoprocjene i akcijskih planova odboru i višem menadžmentu. (Vidjeti također Standarde 8.1 Komunikacija s odborom, 8.3 Kvaliteta i 9.3 Metodologije.)

Interne procjene moraju biti dokumentirane i uključene u procjenu koje obavlja neovisna treća strana kao dio eksterne procjene kvalitete organizacije. (Vidjeti također Standard 8.4 Eksterna procjena kvalitete.)

Ako neusklađenost sa Standardima utječe na cjelokupni doseg ili rad funkcije interne revizije, rukovoditelj interne revizije mora odboru i višem menadžmentu objaviti neusklađenost i njen učinak.

## Razmatranja za primjenu

### **Kontinuirano praćenje**

Kontinuirano praćenje uključuje svakodnevni nadzor, pregled i mjerenje funkcije interne revizije. Kontinuirano praćenje ugrađeno je u rutinske politike i prakse koje se koriste za upravljanje funkcijom interne revizije i uključuje procese, alate i informacije potrebne za procjenjivanje usklađenosti sa Standardima.

Napredak funkcije interne revizije prema ostvarenju ciljeva uspješnosti i usklađenosti sa Standardima prvenstveno se prati putem metodologija poput nadzornih pregleda planiranja angažmana, radne dokumentacije i završnih priopćenja. Te metodologije omogućuju utvrđivanje slabosti i područja koja treba unaprijediti te akcijskih planova za njihovo rješavanje. Rukovoditelj interne revizije može razviti predloške ili automatiziranu radnu dokumentaciju koju interni revizori mogu upotrebljavati tijekom angažmana za promicanje standardizacije i dosljednosti u primjeni radnih praksi.

Odgovarajući nadzor angažmana osnovni je element osiguranja i unaprjeđenja kvalitete. Nadzor počinje planiranjem i nastavlja se tijekom angažmana. Nadzor može uključivati utvrđivanje očekivanja, poticanje komunikacije među članovima tima tijekom angažmana i pravodobno pregledavanje i odobravanje radne

dokumentacije. (Vidjeti također Standard 12.3 Nadgledanje i unaprjeđivanje provedbe angažmana.)

Dodatni mehanizmi koji se obično koriste za kontinuirano praćenje uključuju:

- kontrolne liste ili automatizirane alate radi osiguravanja usklađenosti internih revizora s uspostavljenim metodologijama i omogućavanja dosljednog učinka usluga interne revizije u skladu sa Standardima. To može biti posebno važno za uporabu u funkcijama interne revizije s ograničenim ljudskim resursima za nadzor.
- Povratne informacije od dionika interne revizije u vezi s učinkovitošću i efikasnošću tima interne revizije. Povratnu informaciju može se tražiti odmah nakon angažmana ili povremeno (primjerice, svakih pola godine ili godinu dana) putem anketnih alata ili rasprava između rukovoditelja interne revizije i menadžmenta.
- Druga mjerenja koja mogu biti korisna za utvrđivanje učinkovitosti i efikasnosti funkcije interne revizije uključuju metriku koja ukazuje na prikladnost raspodjele resursa (poput razlike između planiranog i ostvarenog budžeta), pravodobnost završetka angažmana, ostvarenje plana interne revizije i anketa o zadovoljstvu dionika.

Osim potvrđivanja usklađenosti sa Standardima, kontinuirano praćenje može utvrditi mogućnosti za unaprjeđenje funkcije interne revizije. U takvim slučajevima, rukovoditelj interne revizije može ukazati na te mogućnosti izradom akcijskog plana.

### **Povremene samoprocjene**

Povremene samoprocjene pružaju cjelovitiji i sveobuhvatniji pregled Standarda i funkcije interne revizije. Povremene samoprocjene bave se usklađenošću sa svakim standardom dok se kontinuirano praćenje može usredotočiti na standarde koji su relevantni za obavljanje angažmana. Povremene samoprocjene mogu provesti iskusniji članovi funkcije interne revizije, tim posvećen osiguranju kvalitete, pojedinci u okviru funkcije interne revizije koji su nositelji CIA® certifikata ili imaju bogato iskustvo sa Standardima ili pojedinci s kompetencijama u reviziji iz drugih dijelova organizacije. Rukovoditelj interne revizije treba razmotriti uključivanje internih revizora u proces povremene samoprocjene kako bi poboljšao njihovo razumijevanje Standarda.

Povremene samoprocjene omogućuju funkciji interne revizije potvrditi njenu usklađenost sa Standardima. Kad se samoprocjena obavlja neposredno prije eksterne procjene, mogu se smanjiti vrijeme i napor potreban za obavljanje eksterne procjene.

Povremene samoprocjene procjenjuju:

- prikladnost metodologija funkcije interne revizije
- koliko dobro funkcija interne revizije podupire postizanje ciljeva organizacije
- kvalitetu obavljenih usluga interne revizije i provedenog nadzora
- stupanj do kojeg su ispunjena očekivanja dionika i postignuti ciljevi uspješnosti.

Pojedinac ili tim koji provodi povremenu samoprocjenu procjenjuje usklađenost funkcije interne revizije sa svakim standardom i može intervjuirati i anketirati dionike funkcije interne revizije. Tijekom tog procesa, rukovoditelj interne revizije može procijeniti kvalitetu metodologija funkcije interne revizije i mjeru u kojoj se ona njih pridržava.

## **Primjeri dokaza o usklađenosti**

- Ispunjene kontrolne liste koje podupiru pregled radne dokumentacije, rezultati anketa i mjere uspješnosti vezane za učinkovitost i efikasnost funkcije interne revizije.

- Dokumentacija o završenim povremenim samoprocjenama, uključujući plan, radnu dokumentaciju i komunikacije.
- Prezentacije odboru i menadžmentu i zapisnici sa sastanaka koji obuhvaćaju rezultate interne procjene.
- Dokumentirani rezultati kontinuiranog praćenja i povremenih samoprocjena, uključujući korektivne akcijske planove.
- Aktivnosti koje su poduzete radi poboljšanja efikasnosti, učinkovitosti funkcije interne revizije i usklađenosti sa Standardima.

## Standard 12.2 Mjerenje uspješnosti

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora razviti ciljeve procjene uspješnosti funkcije interne revizije. Rukovoditelj interne revizije mora pri osmišljavanju ciljeva uspješnosti uzeti u obzir ulazne informacije i očekivanja odbora i višeg menadžmenta.

Rukovoditelj interne revizije mora razviti metodologiju mjerenja uspješnosti kako bi procijenio napredak prema postizanju ciljeva funkcije i promovirao kontinuirano unaprjeđenje funkcije interne revizije.

Pri procjeni uspješnosti funkcije interne revizije, rukovoditelj interne revizije mora tražiti povratne informacije od odbora i višeg menadžment prema potrebi.

Rukovoditelj interne revizije mora razviti akcijski plan radi rješavanja pitanja i mogućnosti za unaprjeđenje.

### Razmatranja za primjenu

Uspostavljanje ciljeva uspješnosti ključno je za utvrđivanje ispunjava li funkcija interne revizije svoj mandat u skladu sa Standardima i poboljšava li se u skladu sa strategijom funkcije.

Uspostavljanje ciljeva uspješnosti treba uzeti u obzir željene ishode oblikovane unutar:

- načela globalnih standarda interne revizije
- povelje interne revizije
- strategije funkcije interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije može utvrditi set usredotočenih ciljeva uspješnosti o kojima se izvještavaju odbor i viši menadžment istodobno zadržavajući sveobuhvatniji set ciljeva uspješnosti za rukovođenje funkcijom interne revizije. Treba paziti da se utvrde ciljevi uspješnosti koji unaprjeđuju željene ishode i uravnoteženi su u odnosu na sva područja ishoda: očekivanja dionika, opseg ocjene poslovne jedinice ili organizacije, potrebe ljudskih resursa, financijska i operativna efikasnost te učenje i razvoj.

Kad se utvrde ciljevi uspješnosti, rukovoditelj interne revizije treba uspostaviti podciljeve, kako kvantitativne tako i kvalitativne, za praćenje napretka prema postizanju ciljeva uspješnosti. Rukovoditelj interne revizije treba imati uspostavljenu metodologiju kako bi povremeno potvrdio preciznost mjera o kojima se izvještava i povećao očekivanja uspješnosti.



Rukovoditelj interne revizije treba pratiti akcijske planove usmjerene na probleme i prilike za postizanje ciljeva uspješnosti i o njima priopćavati odboru i višem menadžmentu. Primjeri kategorija uspješnosti koje treba razmotriti pri uspostavljanju ciljeva i mjera uspješnosti uključuju:

- pokrivenost ciljeva angažmana za koje se očekuje da će se pregledati u skladu s mandatom interne revizije
- opseg u kojem se ocjene interne revizije na razini poslovne jedinice ili organizacije bave značajnim ciljevima organizacije (Vidjeti također Standard 11.3 Priopćavanje rezultata.)
- postotak preporuka ili akcijskih planova koje je ispunio menadžment koji rezultiraju željenim ishodima, što ih prati funkcija interne revizije. Ta mjera nije samo odraz učinka funkcije interne revizije. I dok funkcije interne revizije mogu pratiti primjenu preporuka ili akcijskih planova, menadžment je odgovoran za dovršetak takvih radnji i za osiguravanje da se željeni ishodi postignu. (Vidjeti također Standard 15.2 Potvrđivanje provedbe preporuka ili akcijskih planova.)
- postotak pregledanih ključnih rizika organizacije i kontrola
- zadovoljstvo dionika u vezi s razumijevanjem ciljeva angažmana, pravodobnosti posla u okviru angažmana i jasnoće ocjene angažmana
- postotak plana interne revizije (kako je prilagođen i odobren) dovršenog na vrijeme
- ravnotežu angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih angažmana u planu interne revizije u odnosu na strategiju interne revizije
- eksterne procjene kvalitete koji potvrđuju usklađenost funkcije interne revizije sa Standardima
- procjene kvalitete koji potvrđuju postojanje odgovarajućih kompetencija za obavljanje zakazanih angažmana interne revizije
- planove učenja i razvoja internih revizora vezanih za strategiju interne revizije i razvojne rizike organizacije
- osoblje koje posjeduje barem jedan prepoznatljivi stručni certifikat relevantan za internu reviziju.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Ciljevi uspješnosti za koje je utvrđeno da imaju najveći utjecaj na to ostvaruje li funkcija interne revizije Načela Standarda, povelju interne revizije i strategiju interne revizije.
- Mjere uspješnosti usmjerene na ciljeve uspješnosti koje se prati i odgovarajuće podciljeve za te mjere.
- Akcijske planove za utvrđene probleme i prilike za postizanje utvrđenih ciljeva uspješnosti.

## Standard 12.3 Nadgledanje i unaprjeđivanje provedbe angažmana

### Zahtjevi

Rukovoditelj interne revizije mora uspostaviti i provesti metodologije za nadzor nad angažmanom, osiguranje kvalitete i razvoj kompetencija.

- Rukovoditelj interne revizije ili nadzornik angažmana mora internim revizorima pružiti smjernice tijekom angažmana, provjeriti da su programi rada potpuni i potvrditi da radna dokumentacija angažmana adekvatno podupire nalaze, ocjene i preporuke.
- Radi osiguranja kvalitete, rukovoditelj interne revizije mora provjeriti odvijaju li se angažmani u skladu sa Standardima i metodologijama funkcije interne revizije.
- Da bi se razvile kompetencije, rukovoditelj interne revizije mora internim revizorima pružiti povratne informacije o njihovoj uspješnosti i mogućnostima za unaprjeđenje.

Opseg traženog nadzora ovisi o zrelosti funkcije interne revizije, stručnosti i iskustvu internih revizora i složenosti angažmana.

Rukovoditelj interne revizije je odgovoran za nadzor nad angažmanima, bez obzira na to obavlja li posao na angažmanu interno osoblje ili drugi pružatelji usluga. Odgovornost za nadzor može se delegirati odgovarajućim i kvalificiranim pojedincima, ali rukovoditelj interne revizije zadržava krajnju odgovornost.

Rukovoditelj interne revizije mora osigurati da su dokazi o nadzoru dokumentirani i da se čuvaju, u skladu s uspostavljenim metodologijama funkcije interne revizije.

### Razmatranja za primjenu

Kod planiranja angažmana, rukovoditelj interne revizije ili imenovani nadzornik angažmana trebaju pregledati ciljeve angažmana. Nadzor može uključiti mogućnosti za razvoj osoblja, poput sastanaka nakon angažmana između internih revizora koji su obavili angažman i rukovoditelja interne revizije.

Procjenjivanje vještina osoblja interne revizije je kontinuiran proces koji se proteže izvan pregleda radne dokumentacije angažmana. Na temelju rezultata procjene vještina, rukovoditelj interne revizije može utvrditi koji interni revizori su kvalificirani nadgledati angažmane i prema tome dodjeljivati zadatke.

Tijekom faze planiranja, nadzornik angažmana odobrava program rada angažmana i može preuzeti odgovornost za druge vidove angažmana. (Vidjeti također Načelo 13: Učinkovito planirajte angažmane i pripadajuće standarde.)

Primarni kriterij za odobravanje programa rada je ostvaruje li on učinkovito ciljeve angažmana. Program rada uključuje procedure za utvrđivanje, analizu, procjenu i dokumentiranje informacija u okviru angažmana. Nadzor nad angažmanom također uključuje praćenje da se program rada ispuni te odobravanje promjena u programu rada.

Nadzornik angažmana treba biti u neprekidnoj komunikaciji s internim revizorima imenovanim za obavljanje angažmana i menadžmentom područja koje se provjerava. Nadzornik angažmana pregledava radnu do-

kumentaciju angažmana, koja opisuje procedure provedene revizije, utvrđene informacije te nalaze i preliminarne ocjene do kojih se došlo tijekom angažmana. Nadglednik vrednuje jesu li informacije, testiranja i dokazi koji su iz toga proizašli relevantni, pouzdani i dovoljni za postizanje ciljeva angažmana i podupiru li ocjenu angažmana. U funkcijama interne revizije koje nemaju pojedinačne revizore za nadzor i kontinuirano praćenje, rukovoditelj interne revizije može razmotriti uporabu alata poput kontrolnih lista ili drugih automatiziranih alata koji pomažu u nadzoru nad usklađenosti sa Standardima u svakom angažmanu.

Standard 11.2 Učinkovita komunikacija zahtjeva da priopćenje o angažmanu bude točno, objektivno, jasno, sažeto, konstruktivno, potpuno i pravodobno. Nadzornik angažmana pregledava priopćenje o angažmanu i radnu dokumentaciju za te elemente jer radna dokumentacija pruža primarnu potporu priopćenju o angažmanu.

Tijekom angažmana, nadzornik angažmana i/ili rukovoditelj interne revizije sastaju se s internim revizorima imenovanim da obavljaju angažman i raspravljaju o procesu angažmana što pruža mogućnost za osposobljavanje, razvoj i procjenu internih revizora. Nadzornik može zatražiti dodatne dokaze ili pojašnjenja pri pregledu priopćenja o angažmanu i radne dokumentacije. Interni revizori mogu tako unaprijediti svoj rad odgovarajući na pitanja koje je postavio nadzornik angažmana.

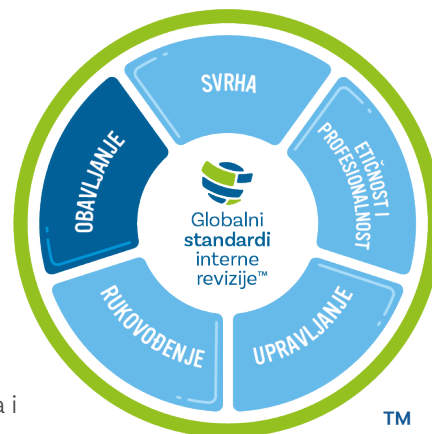
Obično se bilješke o pregledu brišu iz konačne dokumentacije nakon što su pruženi odgovarajući dokazi ili je radna dokumentacija dopunjena dodatnim informacijama koje se odnose na zabrinutost i pitanja nadzornika. Alternativno, funkcija interne revizije može čuvati odvojene zapise o bilješkama nadzornika o pregledu, koracima koji su poduzeti za njihovo razrješavanje i rezultatima tih koraka.

Rukovoditelj interne revizije je odgovoran za sve angažmane interne revizije i značajne profesionalne prosudbe nastale tijekom angažmana, bez obzira na to je li posao obavila funkcija interne revizije ili drugi pružatelji usluga s izražavanjem uvjerenja. Rukovoditelj interne revizije razvija metodologije za minimiziranje rizika da će interni revizori donijeti prosudbe ili poduzeti radnje koje nisu u skladu s profesionalnom prosudbom rukovoditelja interne revizije i mogu negativno utjecati na angažman. Rukovoditelj interne revizije uspostavlja načine za rješavanje razlika u profesionalnim prosudbama. To može uključivati raspravu o relevantnim činjenicama, poduzimanje dodatnih ispitivanja ili istraživanja i dokumentiranje različitih pogleda na radnu dokumentaciju angažmana kao i na ocjene. Ako postoje razlike u profesionalnim prosudbama u vezi s etičkim pitanjima, pitanje se može uputiti pojedincima u organizaciji koji su odgovorni za etička pitanja.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Radna dokumentacija angažmana zajedno s dokumentacijom o nadzoru.
- Ispunjene kontrolne liste koje podupiru pregled radne dokumentacije.
- Rezultati intervjua i anketa koji uključuju povratne informacije o iskustvu angažmana s internim revizorima i drugim pojedincima koji su uključeni u angažman.
- Dokumentacija o komunikaciji između nadzornika angažmana i zaposlenika interne revizije u vezi s radom na angažmanu.

# Domena V: Obavljanje usluga interne revizije



Obavljanje usluga interne revizije zahtijeva od internih revizora učinkovito planiranje angažmana, obavljanje poslova angažmana radi oblikovanja nalaza i ocjena, suradnju s menadžmentom na utvrđivanju preporuka i/ili akcijskih planova koji rješavaju pitanja vezana za nalaze i komunikaciju s menadžmentom i zaposlenicima odgovornima za područje koje se provjerava za vrijeme cijelog angažmana i nakon njegovog završetka.

Iako su standardi za obavljanje angažmana prikazani u nizu, koraci u obavljanju angažmana nisu uvijek razdvojeni, linearni i u nizu. U praksi, redoslijed kojim se koraci obavljaju može se razlikovati među angažmanima, a neki se dijelovi mogu preklapati i ponavljati. Primjerice, planiranje angažmana uključuje prikupljanje informacija i procjenu rizika, što se može nastaviti tijekom cijelog angažmana. Svaki korak može utjecati na drugi ili na angažman u cjelini. Stoga interni revizori trebaju pregledati i razumjeti sve standarde u toj domeni prije početka angažmana.

Na usluge interne revizije često se gleda kao na usluge s izražavanjem uvjerenja, savjetodavne usluge ili oboje. Od internih revizora se pri obavljanju angažmana očekuje primjena i usklađenost sa Standardima, bez obzira na to pružaju li usluge s izražavanjem uvjerenja ili savjetodavne usluge, osim ako nije drugačije navedeno u pojedinačnim standardima.

Namjena usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja je pružiti povjerenje u korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i kontrolne procese dionicima organizacije, posebno odboru, višem menadžmentu i menadžmentu područja koje se provjerava. Putem usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja, interni revizori omogućuju objektivno vrednovanje razlika između postojećih uvjeta područja koje se provjerava i seta kriterija za procjenu. Interni revizori procjenjuju razlike kako bi utvrdili treba li o njima izvijestiti u nalazima i pružiti ocjenu o rezultatima angažmana, uključujući izvještavanje o tome da su procesi učinkoviti.

Interni revizori mogu potaknuti pružanje savjetodavnih usluga ili ih obavljati na zahtjev odbora, višeg menadžmenta ili menadžmenta područja. Priroda i opseg savjetodavnih usluga mogu biti predmet dogovora sa stranom koja uslugu traži. Primjeri savjetodavnih usluga uključuju savjetovanje o osmišljavanju i primjeni novih politika, procesa, sustava i proizvoda, pružanje forenzičkih usluga, organizaciju edukacije i poticanje rasprava o rizicima i kontrolama. Pri obavljanju savjetodavnih usluga, od internih revizora očekuje se da sačuvaju objektivnost tako da ne preuzimaju odgovornost menadžmenta. Primjerice, interni revizori mogu obavljati savjetodavne usluge kao pojedinačne angažmane, ali ako rukovoditelj interne revizije preuzima odgovornosti šire od interne revizije, treba uvesti odgovarajuće mjere opreza kako bi se zadržala neovisnost funkcije interne revizije. (Vidjeti također Standard 7.1 Organizacijska neovisnost.)

Usluge interne revizije obavljaju se kako je opisano u metodologijama koje je uspostavio rukovoditelj interne revizije. (Vidjeti također Standard 9.3 Metodologije.) Rukovoditelj interne revizije može delegirati odgovarajuće odgovornosti drugim kvalificiranim stručnjacima unutar funkcije interne revizije, ali zadržava krajnju odgovornost.

## Načelo 13: Učinkovito planirajte angažmane

### **Interni revizori planiraju svaki angažman primjenjujući sustavni, disciplinirani pristup.**

Globalni standardi interne revizije, zajedno s metodologijama koje je uspostavio rukovoditelj interne revizije, čine temelj sustavnog, discipliniranog pristupa rukovoditelja interne revizije planiranju angažmana. Interni revizori odgovorni su za učinkovitu komunikaciju u svim fazama angažmana.

Planiranje angažmana počinje razumijevanjem početnih očekivanja angažmana i razloga zbog kojeg je angažman uključen u plan interne revizije. Pri planiranju angažmana, interni revizori prikupljaju informacije koje im omogućuju razumjeti organizaciju i područje koje se provjerava i procijeniti rizike koji su relevantni za aktivnost. Procjena rizika angažmana internim revizorima omogućuje utvrđivanje i određivanje prioriteta rizika kako bi odredili ciljeve i opseg angažmana. Interni revizori također utvrđuju kriterije i resurse potrebne za obavljanje angažmana i izradu programa rada angažmana, u kojem se opisuju konkretni koraci koje treba provesti.

## Standard 13.1 Priopćenje o angažmanu

### Zahtjevi

Interni revizori moraju učinkovito komunicirati tijekom angažmana. (Vidjeti također Načelo 11: Komunicirajte učinkovito i pripadajuće standarde i Standard 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)

Interni revizori moraju menadžmentu priopćiti ciljeve, opseg i rokove angažmana. O daljnjim izmjenama treba na vrijeme obavijestiti menadžment. (Vidjeti također Standard 13.3 Ciljevi i opseg angažmana.)

Na kraju angažmana, ako se interni revizori i menadžment ne slažu u vezi s rezultatima angažmana, interni revizori moraju to raspraviti s menadžmentom i pokušati s menadžmentom područja koje se provjerava postići međusobno razumijevanje problema. Ako se ne može postići međusobno razumijevanje, interni revizori ne smiju biti prisiljeni izmijeniti bilo koji dio rezultata angažmana osim ako za to ne postoji valjani razlog. Interni revizori moraju slijediti uspostavljenu metodologiju kako bi omogućili objema stranama izraziti njihova mišljenja u vezi sa sadržajem završnog priopćenja o angažmanu i razlozima za razlike u mišljenju u vezi s rezultatima angažmana. (Vidjeti također Standarde 9.3 Metodologije i 14.4 Preporuke i akcijski planovi.)

## Razmatranja za primjenu

Priopćenje o angažmanu može uključivati početnu, kontinuiranu, zaključnu i završnu komunikaciju s menadžmentom područja koje se provjerava. Vrsta angažmana može utjecati na komunikaciju koja je potrebna. Kako bi se osiguralo učinkovito priopćavanje, treba upotrebljavati različite metode: formalne, neformalne, pisane i usmene. Priopćenje o angažmanu može se obaviti tijekom dogovorenih sastanaka, prezentacija, u obliku poruka elektroničke pošte i drugih dokumenata i tijekom neformalnih rasprava. Zahtjeve za kvalitetu i sadržaj priopćenja o angažmanu treba uspostaviti rukovoditelj interne revizije u skladu s očekivanjima odbora i višeg menadžmenta i trebaju biti dokumentirani u metodologijama interne revizije. (Vidjeti također Standarde 9.3 Metodologije i 11.2 Učinkovita komunikacija.)

Opseg kontinuirane komunikacije ovisi o prirodi i trajanju angažmana i može uključivati:

- najavu angažmana
- raspravu o procjeni rizika angažmana, ciljevima, opsegu i vremenskom rasporedu
- traženje informacija i resursa koji su neophodni za obavljanje angažmana
- postavljanje očekivanja za dodatno priopćenje o angažmanu
- pružanje ažuriranih podataka o napretku angažmana, uključujući korporativno upravljanje, upravljanje rizikom ili pitanja iz područja kontrole koja zahtijevaju trenutnu pozornost te izmjene u opsegu, ciljevima, rokovima ili dužini angažmana
- rezultate angažmana, uključujući nalaze, preporuke i/ili akcijske planove menadžmenta za rješavanje pitanja u nalazima
- rokove i odgovorne osobe za provođenje preporuka i/ili akcijskih planova.

Interni revizori trebaju unaprijed obavijestiti o angažmanu odgovarajuće dionike, što obično uključuje menadžment i odgovarajuće zaposlenike, kako bi postavili temelj za suradnju i otvoreni dijalog. Interni revizori trebaju slijediti politiku koju je uspostavio rukovoditelj interne revizije radi utvrđivanja rokova i vrste obavljanja. U najavi treba obavijestiti menadžment o razlogu za provjeru. Također ga treba obavijestiti o predloženom početku i planiranom trajanju angažmana kako bi se isplanirao raspored koji nije u sukobu s drugim značajnim događajima u okviru područja koje se provjerava. Osim toga, interni revizori trebaju zatražiti informaciju i dokumentaciju potrebnu za početak sastavljanja programa rada.

Još jedna uobičajena zajednička komunikacija je uvodni ili ulazni sastanak. Kad su interni revizori proveli procjenu rizika angažmana, rezultate trebaju priopćiti menadžmentu područja koje se provjerava. Na sastanku također trebaju priopćiti koji su početni ciljevi i opseg angažmana. Ova rasprava pruža internim revizorima mogućnost da potvrde da menadžment područja koje se provjerava razumije i podupire ciljeve, opseg i rokove angažmana. Rasprava omogućuje stranama da provedu potrebne prilagodbe pristupa angažmanu i uspostave očekivanja za dodatnu komunikaciju, uključujući učestalost komunikacije i tko će primiti završno priopćenje. Interni revizori trebaju dokumentirati tu raspravu u radnoj dokumentaciji angažmana.

Kontinuirana komunikacija tijekom angažmana između internih revizora i menadžmenta područja koje se provjerava ključna je za prenošenje informacija koje zahtijevaju hitnu pozornost i informiranje relevantnih strana o napretku angažmana ili promjenama u ciljevima ili opsegu. Ta kontinuirana komunikacija omogućuje transparentnost i pomaže internim revizorima i menadžmentu područja utvrditi i riješiti nesuglasice ili razlike.

Ovisno o vrsti angažmana, interni revizori mogu organizirati završnu komunikaciju (koja se naziva i izlazni sastanak) koja pruža mogućnost da interni revizori, menadžment područja koje se provjerava i odgovarajući zaposlenici dovrše rezultate angažmana prije izdavanja završnog priopćenja. Završna komunikacija pruža mogućnost menadžmentu i internim revizorima raspraviti o razlikama ili neslaganjima o rezultatima angažmana s ciljem postizanja dogovora.

Rasprava o izvodljivosti preporuka internih revizora ili akcijskih planova menadžmenta može uključivati procjenu troškova, poput ozbiljnosti rizika u usporedbi s koristima provođenja preporuka ili akcijskog plana. (Vidjeti također Standard 14.4 Preporuke i akcijski planovi.) Akcijski planovi menadžmenta možda neće biti sasvim osmišljeni prije završnog priopćenja, ali menadžment može imati ideju o aktivnostima koje može poduzeti da riješi pitanja iz nalaza. Čak i ako menadžment nije u cijelosti razvio akcijske planove, može se raspraviti o idejama i procijeniti ih. Nakon rasprave, menadžment može potvrditi svoje akcijske planove, očekivane rokove primjene i osoblje odgovorno za provođenje aktivnosti.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Dokumentacija (poruke elektroničke pošte, zapisnici sa sastanaka, bilješke ili podsjetnici) koja pokazuje da se tražena komunikacija odvijala tijekom angažmana.
- Dokumentacija o primljenim povratnim informacijama (poput anketa) od menadžmenta područja koje se provjerava.

## Standard 13.2 Procjena rizika angažmana

### Zahtjevi

Interni revizori moraju razviti razumijevanje područja koje se provjerava kako bi procijenili relevantne rizike. Kod savjetodavnih usluga možda nije potrebna formalna, dokumentirana procjena rizika, ovisno o dogovoru s relevantnim dionicima.

Kako bi razvili odgovarajuće razumijevanje, interni revizori moraju utvrditi i prikupiti pouzdane, relevantne i dovoljne informacije u vezi sa sljedećim:

- strategije, ciljevi i rizici organizacije relevantni za područje koje se provjerava
- tolerancija organizacije na rizik, ako je uspostavljena
- procjena rizika koja podupire plan interne revizije
- korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i kontrolni procesi područja koje se provjerava
- primjenjivi okviri, smjernice i drugi kriteriji koji se mogu koristiti za procjenu učinkovitosti tih procesa.

Interni revizori moraju pregledati prikupljene informacije kako bi razumjeli kako bi procesi trebali funkcionirati.

Interni revizori moraju utvrditi koje rizike treba procijeniti tako što:

- utvrde potencijalno značajne rizike u odnosu na ciljeve područja koje se provjerava
- uzmu u obzir specifične rizike vezane za prijevaru
- procijene značaj rizika i odrede prioritete među njima za provjeru.

Interni revizori moraju utvrditi kriterije koje menadžment upotrebljava za mjerenje je li aktivnost ostvarila svoje ciljeve.

Kad su interni revizori tijekom prethodnih angažmana utvrdili rizike relevantne za područje koje se provjerava, traži se samo pregled i ažuriranje prethodne procjene rizika angažmana.

## Razmatranja za primjenu

Interni revizori trebaju se savjetovati s nadzornikom angažmana tijekom planiranja.

Kako bi razvili razumijevanje područja koje se provjerava i procijenili relevantne rizike, interni revizori trebaju početi s razumijevanjem plana interne revizije, rasprava koje vode do izrade tog plana i razloga zašto je angažman uključen u plan. Angažmani uključeni u plan interne revizije mogu proizaći iz procjene rizika na razini organizacije koju je provela funkcija interne revizije ili na temelju zahtjeva dionika.

Kad interni revizori započnu s angažmanom, trebaju uzeti u obzir rizike primjenjive na angažman i ispitati je li došlo do kakvih promjena od kad je izrađen plan interne revizije. Revidiranje procjene rizika na razini cijele organizacije i druge procjene rizika koje su nedavno provedene (poput onih koje je proveo menadžment) mogu pomoći internim revizorima utvrditi rizike relevantne za područje koje se provjerava. Interni revizori trebaju razumjeti očekivanja dionika koja postoje u odnosu na svrhu, ciljeve i opseg angažmana.

Interni revizori trebaju ispitati usuglašenost između organizacije i područja koje se provjerava. Interni revizori prikupljaju i razmatraju informacije o strategijama organizacije i procesima korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnim procesima, kao i ciljeve, politike i procedure organizacije. Interni revizori trebaju razmotriti kako su ti vidovi organizacije povezani s područjem koje se provjerava i s angažmanom, a kad započnu s procjenom rizika angažmana.

Kako bi prikupili informacije, interni revizori mogu:

- pregledati procjene rizika koje su nedavno proveli funkcija interne revizije, menadžment ili eksterni pružatelji usluga. Ciljevi koji se uzimaju u obzir trebaju uključiti ciljeve vezane za usklađenost, financijsko izvještavanje, poslovanje ili uspješnost, prijevaru, informacijsku tehnologiju, strategiju i planove interne revizije
- pregledati priopćenja angažmana koje su prethodno obavili funkcija interne revizije i drugi pružatelji usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga, poput financijske, okolišne i društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja
- pregledati radnu dokumentaciju iz prijašnjih angažmana
- pregledati referentne materijale, uključujući mjerodavne upute Instituta internih revizora (The Institute of Internal Auditors – IIA) i drugih tijela, zakona i propisa relevantnih za sektor, industriju i jurisdikciju organizacije
- razmotriti relevantne kategorije rizika organizacije, uključujući strateške, operativne, financijske ili one vezane za usklađenost
- uzeti u obzir toleranciju na rizik, ako je definirana
- upotrijebiti organizacijske sheme i opis poslova kako bi se utvrdilo tko je odgovoran za relevantne informacije, procese i druge vidove područja koje se provjerava
- pregledati fizičku imovinu područja koje se provjerava
- pregledati dokumentaciju vlasnika informacije ili vanjskih izvora, uključujući politike menadžmenta, procedure, dijagrame toka i izvještaje
- pregledati internetske stranice, baze podataka i sustave
- raspitati se putem intervjuja, rasprava ili anketa
- promotriti kako se proces odvija
- sastati se s drugim pružateljima usluga s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga.

Ankete, intervjui, fizički pregledi i prolaženje kroz procese omogućuju internim revizorima promatrati trenut-



no stanje u području koje se provjerava.

Kako bi se provela procjena rizika angažmana, interni revizori koriste se prikupljenim informacijama kako bi razumjeli i dokumentirali ciljeve područja koje se provjerava, rizike koji mogu utjecati na svaki cilj i kontrole koje su osmišljene za upravljanje svakim rizikom. (Vidjeti također Standard 14.6 Dokumentacija angažmana.) Interni revizori mogu kreirati grafikone, tablice, matrice rizika i kontrola, opise procesa ili druge alate za dokumentiranje rizika i kontrola koje su osmišljene za upravljanje tim rizicima. Takva dokumentacija omogućuje internim revizorima primijeniti profesionalnu prosudbu, iskustvo i logiku da razmotre prikupljene informacije u kontekstu područja koje se provjerava i procijene značajnost rizika u smislu kombinacije utjecaja, vjerojatnosti i, po mogućnosti, drugih čimbenika rizika.

Utvrđivanje značajnosti rizika zahtjeva da interni revizori primijene svoje znanje, iskustvo i kritičko mišljenje kako bi donijeli prosudbe o organizaciji, području koje se provjerava te svrsi i kontekstu angažmana. Kao dio dužne profesionalne pažnje, interni revizori trebaju uzeti u obzir ulazne informacije od menadžmenta područja koje se provjerava kako bi stekli uvid u poslovne ciljeve, značajne rizike i kontrole. Uspostavljanje međusobnog razumijevanja rizika područja koje se provjerava povećava korisnost procjene rizika angažmana.

Za rizike koje treba obuhvatiti tijekom angažmana treba se odrediti njihov prioritet prema značajnosti. To se često ilustrira prikazom rizika na grafikonu, poput toplinske mape, na temelju vjerojatnosti da se rizik desi i njegovog potencijalnog utjecaja. Tu dokumentaciju treba sačuvati kao dio radne dokumentacije angažmana. Kod najznačajnijih rizika, procjena prikladnosti dizajna kontrola pomaže internim revizorima utvrditi koje kontrole treba nastaviti testirati na operativnu učinkovitost.

Kad se koristi, matrica rizika i kontrola obično se razvija tijekom angažmana. Kako angažman napreduje kroz fazu testiranja, matrica se može koristiti za dokumentiranje rizičnog događaja, kontrole i njenog tipa (odnosno preventivna, detektivna ili korektivna), uzroka, utjecaja (posljedice) te za procjenu rezidualnog rizika.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

Radna dokumentacija koja svjedoči o:

- relevantnim organizacijskim strategijama, ciljevima i rizicima organizacije
- ciljevima područja koje se provjerava
- korporativnom upravljanju, upravljanju rizikom i kontrolnim procesima područja koje se provjerava
- organizacijskim shemama i opisima poslova
- bilješkama i/ili fotografijama na temelju izravnog promatranja ili ispitivanja
- politikama i procedurama za područje
- relevantnim zakonima i/ili propisima i dokumentiranoj procjeni usklađenosti
- relevantnim informacijama prikupljenim s internetskih stranica, baza podataka i sustava
- bilješkama s intervjua, rasprava ili anketa
- relevantnim informacijama s prethodno provedenih procjena rizika i angažmana te posla ostalih pružatelja usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja
- značajnosti rizika za svaki rizik i prikladnosti dizajna kontrola.

## Standard 13.3 Ciljevi i opseg angažmana

### Zahtjevi

Interni revizori moraju uspostaviti i dokumentirati ciljeve i opseg za svaki angažman. Ciljevi angažmana moraju artikulirati svrhu angažmana i opisati konkretne ciljeve koje treba postići, uključujući one koje nalažu zakoni i/ili propisi.

Opseg mora uspostaviti fokus i granice angažmana navođenjem aktivnosti, lokacija, procesa, sustava, sastavnica, razdoblja koje treba pokriti u angažmanu i drugih elemenata koji se pregledavaju te biti dovoljan za postizanje ciljeva angažmana.

Interni revizori moraju razmotriti je li svrha angažmana pružiti usluge s izražavanjem uvjerenja ili savjetodavne usluge jer se očekivanja dionika i zahtjevi Standarda razlikuju ovisno o vrsti angažmana.

O ograničenjima opsega mora se raspraviti s menadžmentom kad ga se utvrdi, s ciljem postizanja rješenja. Ograničenja opsega su uvjeti angažmana s izražavanjem uvjerenja, poput ograničenja vezana za resurse ili ograničenja pristupa osoblju, prostorijama, podacima i informacijama, koja sprječavaju da interni revizori obave svoj posao kako se to od njih očekuje u revizijskom programu. (Vidjeti također Standard 13.5 Resursi za angažman.)

Ako se ne može postići rješenje s menadžmentom, rukovoditelj interne revizije mora pitanje ograničenja opsega prenijeti odboru prema uspostavljenoj metodologiji.

Interni revizori moraju imati fleksibilnost da unesu izmjene u ciljeve i opseg angažmana kad se tijekom revizijskog posla utvrdi potreba da se to učini kako angažman napreduje.

Rukovoditelj interne revizije mora odobriti ciljeve i opseg angažmana i sve promjene do kojih dođe tijekom angažmana.

### Razmatranja za primjenu

Ciljeve i opseg za angažmane s izražavanjem uvjerenja određuju u prvom redu interni revizori, dok ciljeve i opseg za savjetodavne angažmane obično zajedno uspostavljaju interni revizori i menadžment područja koje se provjerava.

Interni revizori trebaju uskladiti ciljeve angažmana s poslovnim ciljevima područja koje se provjerava kao i s ciljevima organizacije. Pravilno definiranje ciljeva i opsega angažmana prije početka angažmana omogućuje internim revizorima:

- usredotočiti napore na rizike relevantne za područje koje se provjerava na temelju rezultata procjene rizika angažmana (Vidjeti također Standard 13.2 Procjena rizika angažmana.)
- razviti program rada angažmana
- izbjeći dupliranje napora ili obavljanje posla koji ne dodaje vrijednost
- odrediti rokove angažmana

- dodijeliti odgovarajuće i dovoljne resurse za završetak angažmana. (Vidjeti također Standard 13.5 Resursi za angažman.)
- jasno komunicirati s menadžmentom i odborom.

Angažmani s izražavanjem uvjerenja usredotočeni su na pružanje uvjerenja da su uspostavljene kontrole odgovarajuće dizajnirane i da se odvijaju tako da upravljaju rizicima koji bi mogli spriječiti da područje koje se provjerava postigne svoje poslovne ciljeve. Ciljevi tih angažmana upravljaju prioritetima za testiranje kontrola procesa i sustava tijekom angažmana. Oni uključuju kontrole dizajnirane za upravljanje rizicima vezanim za:

- dodjeljivanje ovlaštenja i odgovornosti
- usklađenost s politikama, planovima, procedurama, zakonima i propisima
- izvještavanje točnih, pouzdanih informacija
- učinkovitu i efikasnu uporabu resursa
- zaštitu imovine.

Nakon što se uspostave ciljevi angažmana, interni revizori trebaju upotrijebiti profesionalno prosuđivanje i konzultirati se s nadzornikom angažmana prema potrebi radi utvrđivanja opsega angažmana. Opseg treba biti dovoljno širok kako bi se ostvarili ciljevi angažmana. Pri utvrđivanju opsega, interni revizori trebaju razmotriti svaki cilj angažmana posebno kako bi osigurali da on može biti ostvaren u okviru opsega.

Interni revizori trebaju razmotriti trebaju li se zahtjevi dionika angažmana da pojedine stavke budu uključene ili isključene iz opsega ili zahtjevi za ograničenjima trajanja angažmana smatrati ograničenjem opsega.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Memorandum o planiranju angažmana
- Radna dokumentacija angažmana kojom se dokumentira:
  - usklađenost ciljeva i procjene rizika angažmana
  - opseg koji ostvaruje ciljeve angažmana
  - odobreni program rada angažmana koji sadrži ciljeve i opseg angažmana
  - zapisnike sa sastanaka s dionicima o ciljevima i opsegu angažmana
  - ograničenja angažmana i zahtjeve dionika angažmana za stavke koje treba uključiti ili isključiti
  - završno priopćenje o angažmanu.

## Standard 13.4 Kriteriji ocjenjivanja

### Zahtjevi

Interni revizori moraju utvrditi najrelevantnije kriterije koji se koriste za procjenjivanje područja koje se provjerava, definiranih u ciljevima i opsegu angažmana. Za savjetodavne usluge, utvrđivanje kriterija procjene možda nije potrebno ovisno o dogovoru s relevantnim dionicima.

Interni revizori moraju procijeniti u kojoj mjeri su odbor i viši menadžment uspostavili odgovarajuće kriterije za utvrđivanje je li područje koje se provjerava ostvarilo svoje ciljeve i podciljeve. Ako su ti kriteriji odgovarajući, interni revizori ih moraju iskoristiti u procjenama. Ako su kriteriji neodgovarajući, interni revizori moraju utvrditi odgovarajuće kriterije putem rasprava s odborom i/ili višim menadžmentom.

### Razmatranja za primjenu

Kao dio prikupljanja informacija i planiranja angažmana, interni revizori utvrđuju kriterije koje upotrebljava organizacija za procjenu učinkovitosti i efikasnosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa područja koje se provjerava. Interni revizori se trebaju usredotočiti na kriterije procjene koji su najrelevantniji za angažman. Takvi kriteriji trebaju predstavljati željeno stanje aktivnosti i biti specifični i praktični. Interni revizori uspoređuju kriterije u odnosu na postojeću situaciju (stanje). Primjerice, ako je cilj angažmana procijeniti učinkovitost kontrolnih procesa u području koje se provjerava, kriteriji mogu biti očekivani rezultati ili ishodi kontrolnih procesa područja, dok se stanje utvrđuje stvarnim ishodima.

Prikladni kriteriji ključni su za utvrđivanje razlike između željene situacije i stanja, koje predstavlja potencijalne nalaze. Osim toga, prikladni kriteriji su nužni za utvrđivanje značajnosti nalaza i donošenje smislenih ocjena. Interni revizori koriste se profesionalnom prosudbom kako bi utvrdili jesu li kriteriji organizacije prikladni. Prikladni kriteriji su relevantni, usklađeni s ciljevima organizacije i područja koje se provjerava i proizvode pouzdane usporedbe. Primjeri prikladnih kriterija su:

- interni (politike, procedure, ključni pokazatelji uspješnosti ili ciljevi za aktivnost)
- eksterni (zakoni, propisi i ugovorne obveze)
- mjerodavne prakse (okviri, standardi, smjernice i mjerila specifična za industriju, područje ili profesiju)
- uspostavljene organizacijske prakse
- očekivanja na temelju dizajna kontrole
- procedure koje možda nisu formalno dokumentirane.

Kod procjene prikladnosti kriterija, interni revizori trebaju utvrditi je li organizacija uspostavila osnovna načela za definiranje prikladnog korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa. Interni revizori trebaju razmotriti je li organizacija razvila i jasno artikulirala svoju toleranciju na rizik, uključujući značajnost pragova za različite poslovne jedinice, funkcije ili procese. Interni revizori trebaju se uvjeriti je li organizacija prihvatila ili jasno artikulirala zadovoljavajuću razinu kontrole. Primjerice, zadovoljavajuće može značiti da se određeni postotak transakcija u okviru jednog kontrolnog cilja odvija u skladu s uspostavljenim kontrolnim procedurama ili da se neki postotak ukupnih kontrola odvija kako je namjeravano.

Osim toga, interni revizori trebaju istražiti preporučene prakse i usporediti kriterije menadžmenta s kriterijima koji

se koriste u drugim organizacijama. Utvrđivanje kriterija koji su najbolji za postizanje ciljeva angažmana zahtjeva od internih revizora da primijene profesionalno prosuđivanje. Interni revizori mogu utvrditi da dokumentirane politike, procedure i/ili drugi kriteriji nisu dovoljno detaljni ili da iz bilo kojeg drugog razloga nisu odgovarajući. Interni revizori mogu pomoći menadžmentu utvrditi prikladne kriterije ili mogu tražiti ulazne informacije od stručnjaka da pomognu utvrditi ili razviti relevantne kriterije. Kriteriji menadžmenta mogu se općenito činiti prikladnima, ali interni revizori mogu predložiti bolje kriterije za angažman.

Kada su kriteriji koji se koriste za područje koje se provjerava neprikladni ili ne postoje, interni revizori mogu preporučiti da menadžment primijeni kriterije koje su utvrdili interni revizori. Rasprave o nedostatku prikladnih kriterija mogu dovesti do odluke o pružanju savjetodavnih usluga.

Interni revizori trebaju obavijestiti menadžment područja koje se provjerava o kriterijima koji će se koristiti tijekom angažmana. Dogovoreni kriteriji trebaju biti dokumentirani kako bi se spriječile pogrešne interpretacije ili osporavanje menadžmenta područja koje se provjerava.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Radna dokumentacija kojom se dokumentiraju izvori razmatranih kriterija i proces za utvrđivanje prikladnosti korištenih kriterija.
- Dokumentacija, poput zapisnika sa sastanaka, podsjetnik o planiranju ili poruka elektroničke pošte, koji ukazuju na to da su interni revizori raspravljali o kriterijima s menadžmentom područja koje se provjerava i/ili odborom.

## Standard 13.5 Resursi za angažman

### Zahtjevi

Kod planiranja angažmana, interni revizori moraju utvrditi vrste i količinu resursa potrebnih za ostvarivanje ciljeva angažmana.

Interni revizori moraju razmotriti:

- prirodu i složenost angažmana
- vremenski okvir u kojem angažman treba biti dovršen
- jesu li financijski, ljudski i tehnološki resursi prikladni i dovoljni za ostvarenje ciljeva angažmana.

Ako su raspoloživi resursi neprikladni ili nedovoljni, interni revizori moraju raspraviti o zabrinutosti s rukovoditeljem interne revizije kako bi osigurali resurse.

## Razmatranja za primjenu

Utvrđivanje i dodjelu resursa pri planiranju angažmana obično provodi interni revizor imenovan voditi i nadzirati angažman. Kako bi utvrdio vrstu i kvalitetu resursa potrebnih za angažman, nadzornik angažmana treba razumjeti informacije prikupljene tijekom planiranja angažmana, posvećujući posebnu pozornost prirodi i složenosti posla koji treba obaviti. Nadzornik primjenjuje profesionalnu prosudbu pri dodjeli resursa na temelju koraka utvrđenih u programu rada, a kako bi se ostvarili ciljevi angažmana i vrijeme za koje se očekuje da je potrebno za svaki korak. (Vidjeti Standard 13.6 Program rada angažmana.) Također je važno razmotriti ograničenja koja mogu utjecati na učinak angažmana, poput broja budžetiranih sati, rokova, logistike i komunikacije na više jezika.

Pri planiranju angažmana, interni revizori trebaju razmotriti najučinkovitiju i najefikasniju primjenu raspoloživih financijskih, ljudskih i tehnoloških resursa. Nadzornik angažmana može imati pristup informacijama rukovoditelja interne revizije o specijaliziranim kompetencijama koje posjeduju članovi funkcije interne revizije, koje mogu pomoći pri donošenju odluke o tome kao rasporediti osoblje. Planiranje angažmana zahtijeva utvrđivanje jesu li raspoloživi resursi prikladni i dovoljni ili treba pribaviti dodatne resurse za završetak angažmana.

Kada ograničenost u pogledu resursa ometa sposobnost funkcije interne revizije da ostvari ciljeve angažmana, nadzornik angažmana odgovoran je prenijeti zabrinutost rukovoditelju interne revizije. Rukovoditelj interne revizije je odgovoran s višim menadžmentom i odborom raspraviti o implikacijama ograničenja resursa i utvrditi daljnje djelovanje. Primjerice, kada rukovoditelj interne revizije ne može pribaviti potrebne resurse, možda treba smanjiti opseg angažmana. (Vidjeti također Načelo 10: Upravljajte resursima i pripadajuće standarde.)

Kako bi poboljšali učinkovitu primjenu resursa, interni revizori mogu dokumentirati stvarno provedeno vrijeme obavljanja angažmana u odnosu na budžetirano vrijeme. Dokumentaciju se može pregledati radi poboljšanja planiranja resursa u budućnosti.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Odobreni program rada angažmana koji pokazuje prikladne i dovoljne resurse.
- Dokumentacija o planiranju u kojoj se analiziraju potrebe angažmana u pogledu resursa te dodjela resursa.
- Anketa menadžmenta područja koje se provjerava nakon angažmana koja ispituje pravodobnost i prikladnost resursa.
- Ugovori i/ili odnosi s eksternim pružateljima usluga.

## Standard 13.6 Program rada angažmana

### Zahtjevi

Interni revizori moraju razviti i dokumentirati program rada angažmana kojim će se ostvariti ciljevi angažmana.

Program rada angažmana mora se temeljiti na informacijama pribavljenim tijekom planiranja angažmana, uključujući, kad je primjenjivo, rezultate procjene rizika angažmana.

Program rada angažmana mora utvrditi:

- kriterije koje treba upotrijebiti za procjenu svakog cilja
- zadatke kojima se ostvaruju ciljevi angažmana
- metodologije, uključujući analitičke procedure koje će se koristiti i alate za obavljanje zadataka
- interne revizore dodijeljene da obave svaki zadatak.

Rukovoditelj interne revizije mora pregledati i odobriti program rada angažmana prije njegove provedbe i odmah ako su načinjene bilo kakve naknadne izmjene.

### Razmatranja za primjenu

Pri planiranju angažmana, interni revizori prikupljaju i organiziraju informacije kako bi oblikovali program rada. Program rada angažmana temelji se na informacijama prikupljenim i razvijenim tijekom planiranja angažmana i detaljno opisuje zadatke i metodologije koje će se koristiti za ostvarivanje ciljeva angažmana te analizu i procjenu informacija kako interni revizori budu utvrđivali nalaze angažmana, preporuke i ocjene. Za savjetodavne usluge, program rada treba razviti u suradnji s dionicima koji su zatražili uslugu.

Posao obavljen tijekom faze planiranja treba dokumentirati u radnoj dokumentaciji i na njega se treba pozvati u programu rada. (Vidjeti također Standard 14.6 Dokumentacija angažmana.) Program rada treba uključivati ime i prezime internog revizora koji je obavio posao, datum kad je posao obavljen i naznaku o tome da su različiti zadaci pregledani i odobreni nakon završetka posla.

Interni revizori mogu razviti program rada povezivanjem rizika i kontrola utvrđenih tijekom procjene rizika angažmana putem planiranog pristupa testiranju. Kad se analize i procjene dovrše, interni revizori mogu povezati rizike i kontrole s nalazima i zaključcima.

Razina analize i detalja primijenjenih tijekom faze planiranja razlikuju se ovisno o funkcijama interne revizije i angažmanu. Kad se koristi metoda uzorkovanja, program rada treba uključiti metodu uzorkovanja, populaciju, veličinu uzorka i mogu li se rezultati projicirati na populaciju.

Procjena prikladnosti dizajna kontrole može se provesti kao dio planiranja angažmana jer pomaže internim revizorima jasno prepoznati ključne kontrole čiju učinkovitost treba dalje testirati. Procjena prikladnosti dizajna kontrola treba biti dokumentirana ili u programu rada ili u posebnom radnom dokumentu. (Vidjeti također Standard 14.6 Dokumentacija angažmana.) Ipak, najpogodnije vrijeme za obavljanje ove procjene ovisi o prirodi angažmana. Ako se ne obavi tijekom planiranja, procjena dizajna kontrole može se odvijati kao

specifična etapa obavljanja angažmana ili interni revizori mogu procijeniti dizajn kontrole dok obavljaju test učinkovitosti kontrola.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

Radna dokumentacija o razvoju programa rada poput:

- Matrice rizika i kontrola s pristupom testiranju.
- Mape ili opisi kontrolnih procesa.
- Bilješke o procjeni prikladnosti dizajna kontrole.
- Plan za dodatno testiranje.
- Zapisnici, bilješke ili dokumentacija sa sastanaka o planiranju tijekom kojih su utvrđeni zadaci i procedure.
- Cjelovit program angažmana s dokumentiranim odobrenjem.
- Dokumentirano odobrenje promjena u programu rada.

## Načelo 14: Provedite angažman

**Interni revizori provode program rada angažmana radi ostvarenja ciljeva angažmana.**

Kako bi proveli program rada angažmana, interni revizori prikupljaju informacije i obavljaju analize i procjene kako bi proizveli dokaze. Ti koraci omogućuju internim revizorima sljedeće:

- izraziti uvjerenje i utvrditi potencijalne nalaze
- utvrditi uzroke, utjecaj i značajnost nalaza
- oblikovati preporuke i/ili surađivati s menadžmentom kako bi se razvili akcijski planovi
- utvrditi ocjenu angažmana.

## Standard 14.1 Prikupljanje informacija za analize i procjenu

### Zahtjevi

Za obavljanje analiza i procjena, interni revizori moraju prikupiti informacije koje su:

- relevantne – u skladu s ciljevima angažmana, u okviru dosega angažmana i pridonose utvrđivanju rezultata angažmana.
- pouzdane – činjenične i aktualne. Interni revizori upotrebljavaju profesionalni skepticizam kad procjenjuju jesu li informacije pouzdane. Pouzdanost je veća ako je informacija:
  - pribavljena izravno od internog revizora ili iz neovisnog izvora
  - potvrđena
  - prikupljena iz sustava s učinkovitim korporativnim upravljanjem, upravljanjem rizikom i kontrolnim procesima.



- dovoljne – kad omogućuju internim revizorima obavljanje analiza i procjena i mogu omogućiti razumnoj, informiranoj i kompetentnoj osobi da ponovi program rada angažmana i dođe do istog zaključka kao i interni revizor.

Interni revizori moraju procijeniti jesu li informacije relevantne i pouzdane i jesu li dovoljne u onoj mjeri da pruže razumni temelj na kojem se mogu utvrditi potencijalni nalazi i ocjena angažmana. (Vidjeti također Standard 14.2 Analize i potencijalni nalazi angažmana.)

Interni revizori moraju utvrditi treba li prikupiti dodatne informacije za analize i procjene ako dokazi nisu relevantni, pouzdani ili dovoljni da podupiru nalaze angažmana. Ako se ne mogu prikupiti relevantni dokazi, interni revizori moraju utvrditi hoće li to smatrati nalazom.

## Razmatranja za primjenu

Kada prikupljaju informacije radi obavljanja svakog koraka u programu rada angažmana, interni revizori su usredotočeni na informacije koje su relevantne za ciljeve angažmana i u okviru opsega angažmana. Primjenjujući profesionalni skepticizam, interni revizori trebaju kritički procijeniti jesu li informacije činjenične, aktualne i prikupljene izravno (primjerice promatranjem) ili iz izvora koji je neovisan od onih koji su odgovorni za područje koje se provjerava. Potvrđivanje informacije njenim uspoređivanjem iz više od jednog izvora još je jedan način da se poveća pouzdanost.

Procedure za prikupljanje informacija mogu uključivati:

- intervjuiranje ili anketiranje pojedinaca uključenih u područje
- izravno promatranje procesa, također poznato kao prolaženje kroz proces
- pribavljanje potvrde ili potvrđivanje informacija od pojedinca koji je neovisan od područja koje se provjerava
- inspekciju ili ispitivanje fizičkih dokaza kao što su dokumentacija, zalihe ili oprema
- izravni pristup organizacijskim sustavima kako bi se promatrali ili izdvojili podaci
- rad s korisnicima i administratorima sustava radi pribavljanja podataka.

Pri prikupljanju informacija, interni revizori trebaju razmotriti hoće li testirati cjelokupnu populaciju podataka ili reprezentativni uzorak. Uporaba softvera za analizu podataka olakšava sposobnost da se testiraju cjelovite ili ciljane populacije podataka. Ako se interni revizori odluče odabrati uzorak, trebaju primijeniti metode kako bi osigurali da je uzorak reprezentativan za cijelu populaciju u najvećoj mogućoj mjeri.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Program rada angažmana, koji uključuje procedure za prikupljanje podataka relevantnih za ciljeve angažmana.
- Opis prikupljenih informacija, uključujući izvor, datum kad su prikupljene i razdoblje na koje se odnose.
- Dokumentirana objašnjenja o tome kako je interni revizor utvrdio da su prikupljene informacije dovoljne za provođenje analize.

## Standard 14.2 Analize i potencijalni nalazi angažmana

### Zahtjevi

Interni revizori moraju analizirati relevantne, pouzdane i dovoljne informacije kako bi utvrdili potencijalne nalaze angažmana. Kod savjetodavnih usluga, prikupljanje dokaza za utvrđivanje nalaza možda nije potrebno, ovisno o dogovoru s relevantnim dionicima.

Interni revizori moraju analizirati informacije kako bi utvrdili postoji li razlika između kriterija ocjenjivanja i postojeće situacije područja koje se provjerava, poznata kao „stanje.“ (Vidjeti također Standard 13.4 Kriteriji ocjenjivanja.)

Interni revizori moraju utvrditi stanje korištenjem informacija i prikupljenih dokaza tijekom angažmana.

Razlika između kriterija i stanja ukazuje na potencijalni nalaz angažmana koji treba evidentirati i dalje procijeniti. Ako inicijalne analize ne pružaju dovoljno dokaza da podupru potencijalne nalaze angažmana, interni revizori moraju postupati s dužnom profesionalnom pažnjom kako bi utvrdili jesu li potrebne daljnje analize.

Ako su potrebne daljnje analize, program rada mora se prilagoditi u skladu s time i mora ga odobriti rukovoditelj interne revizije.

Ako interni revizori utvrde da nisu potrebne daljnje analize i da nema razlike između kriterija i stanja, interni revizori moraju izraziti uvjerenje u zaključku angažmana u vezi s učinkovitosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

### Razmatranja za primjenu

Program rada angažmana može uključivati popis specifičnih analiza koje treba provesti, poput:

- testova točnosti ili učinkovitosti procesa ili aktivnosti
- analize omjera, trendova i regresijske analize
- usporedbe između informacija iz tekućeg razdoblja i budžeta, predviđanja ili sličnih informacija iz prethodnih razdoblja
- analize odnosa između skupova podataka (primjerice, financijske informacije, poput evidentiranih troškova plaća i nefinancijske informacije poput promjenama u prosječnom broju zaposlenika).
- interno rangiranje, uspoređivanje informacija između različitih područja unutar organizacije
- eksterno rangiranje, usporedba informacija iz sličnih organizacija.

Interni revizori trebaju razumjeti i upotrebljavati tehnologije koje unaprjeđuju učinkovitost i efikasnost analiza, poput softverskih aplikacija koje omogućuju testiranje cijele populacije, a ne samo uzorka.

Analize trebaju pružati smislenu usporedbu između kriterija procjene i stanja. Kad analize ukazuju na razlike između kriterija i stanja, treba primijeniti naknadne procedure kako bi se utvrdili uzrok i utjecaj razlike na potencijalne nalaze. Česti primjeri potencijalnih nalaza angažmana uključuju pogreške, nepravilnosti, nezakonite radnje i prilike za unaprjeđenje učinkovitosti ili efikasnosti.

Interni revizori postupaju s dužnom profesionalnom pažnjom kako bi utvrdili obim i vrstu dodatnih procedura koje treba koristiti za procjenu potencijalnih nalaza i utvrđivanje njihovog uzroka, utjecaja i značajnosti. Ruководitelj interne revizije i metodologije interne revizije mogu pružiti smjernice za utvrđivanje treba li obaviti dodatne analize. Razmatranja uključuju sljedeće:

- rezultate procjene rizika angažmana, uključujući prikladnost kontrolnih procesa
- značajnost područja koje se provjerava i potencijalne nalaze
- opseg u kojem analize podupiru potencijalne nalaze angažmana
- raspoloživost i pouzdanost informacija za daljnju procjenu
- odnos troškova i koristi od obavljanja dodatnih analiza.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Radna dokumentacija koja dokumentira provedene analize, uključujući korištene programe za analizu podataka ili softver, populaciju za testiranje, procese uzorkovanja i metode uzorkovanja.
- Radna dokumentacija na koju se upućuje u programu rada i/ili završno priopćenje.
- Dokumentacija vezana za završno priopćenje.
- Nadzorni pregledi angažmana.

## Standard 14.3 Procjena nalaza

### Zahtjevi

Interni revizori moraju procijeniti svaki potencijalni nalaz angažmana kako bi utvrdili njegovu značajnost. Kod procjene potencijalnih nalaza angažmana, interni revizori moraju surađivati s menadžmentom kako bi utvrdili temeljni uzrok kad je to moguće, utvrdili potencijalni utjecaj i procijenili značajnost pitanja.

Kako bi utvrdili značajnost rizika, interni revizori moraju razmotriti vjerojatnost nastanka rizika i utjecaj koji bi rizik mogao imati na korporativno upravljanje, upravljanje rizikom ili kontrolne procese.

Ako interni revizori utvrde da je organizacija izložena značajnom riziku, to mora biti dokumentirano i priopćeno kao nalaz.

Interni revizori moraju utvrditi treba li izvijestiti o drugim rizicima kao o nalazima na temelju okolnosti i uspostavljenih metodologija.

Interni revizori moraju sastaviti popis prioriteta nalaza angažmana na temelju njihovog značaja, upotrebljavajući metodologije koje je uspostavio rukovoditelj interne revizije.

## Razmatranja za primjenu

Kako bi razvili nalaze angažmana, interni revizori uspoređuju uspostavljene kriterije s postojećim stanjem u području koje se provjerava. (Vidjeti također Standard 14.2 Analize i potencijalni nalazi angažmana.) Ako postoje razlike među njima, od internih se revizora traži da dalje istraže potencijalni nalaz. Procjena bi trebala ispitati sljedeće:

- Temeljni uzrok razlike, koji se obično odnosi na slabosti u kontrolama i izravni je razlog postojanja stanja. U onoj mjeri u kojoj je to isplativo, interni revizori trebaju utvrditi temeljni uzrok, a to je osnovno ili dublje pitanje koje je pridonijelo stanju. U najjednostavnijem slučaju, utvrđivanje temeljnog uzroka uključuje postavljanje niza pitanja o tome zašto postoji razlika. Utvrđivanje temeljnog uzroka uključuje suradnju s menadžmentom, koji možda može bolje razumjeti temeljne uzroke razlike.
- Kako se može kvantificirati učinak razlike. U mnogim slučajevima, opseg izloženosti je procjena na temelju profesionalne prosudbe internih revizora i ulaznih informacija menadžmenta područja koje se provjerava. (Vidjeti također Načelo 4: Postupajte s dužnom profesionalnom pažnjom i pripadajuće standarde.)

Kako bi utvrdili značaj nalaza, interni revizori utvrđuju i procjenjuju postojeće kontrole za prikladnost i učinkovitost dizajna, zatim utvrđuju razinu rezidualnog rizika, a to je rizik koji ostaje usprkos uspostavljenim kontrolama. Iako se od internih revizora traži da i o značajnim rizicima priopće kao o nalazima, interni revizori također mogu priopćiti o drugim rizicima kao o nalazima ili na neki drugi način.

Interni revizori utvrđuju popis prioriteta na temelju metodologije koju je uspostavio rukovoditelj interne revizije kako bi osigurali dosljednost u svim angažmanima interne revizije. Ocjenjivanje ili rangiranje mogu biti učinkovit komunikacijski alat za opis značajnosti svakog nalaza i mogu pomoći menadžmentu odrediti prioritete svojih akcijskih planova. Pri utvrđivanju značajnosti, interni revizori trebaju razmotriti:

- utjecaj i vjerojatnost rizika
- toleranciju na rizik
- sve dodatne čimbenike važne za organizaciju.

Rukovoditelj interne revizije može osigurati predloške koje bi interni revizori mogli koristiti za dokumentiranje nalaza angažmana, osiguravajući uredno dokumentiranje različitih elemenata poput:

- kriterija
- stanja
- temeljnog uzroka (kad je moguće)
- utjecaja (rizik ili potencijalna izloženost).
- značajnosti i određivanja prioriteta.

Nalaze treba pisati sažeto, jednostavnim jezikom, tako da menadžment područja koje se provjerava razumije procjene koje su obavili interni revizori. Nalazi trebaju objasniti razlike između stanja i kriterija i trebaju pružiti dokumentirane dokaze koji podupiru procjene i prosudbe internih revizora o značajnosti nalaza.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Radna dokumentacija kojom se objašnjavaju kriteriji korišteni za procjenu nalaza.
- Radna dokumentacija u kojoj se navode kriteriji, stanje, temeljni uzrok (ako je moguće), utjecaj (rizik ili potencijalna izloženost) i popis prioriteta za svaki nalaz.
- Radna dokumentacija ili druga dokumentacija u kojoj se objašnjavaju značajnost, tolerancija na rizik i

elementi analize troškova i koristi korištene kao temelj analize nalaza.

- Relevantne metodologije interne revizije, predlošci i smjernice.
- Dokumentacija koja se odnosi na završno priopćenje o angažmanu.

## Standard 14.4 Preporuke i akcijski planovi

### Zahtjevi

Interni revizori moraju utvrditi treba li oblikovati preporuke, tražiti akcijske planove od menadžmenta ili surađivati s menadžmentom da se dogovore radnje za sljedeće::

- rješavanje razlika između uspostavljenih kriterija i postojećeg stanja
- ublažavanje utvrđenih rizika na prihvatljivu razinu
- rješavanje temeljnog uzroka nalaza
- unaprjeđenje ili poboljšanje područja koje se provjerava.

Pri oblikovanju preporuka, interni revizori moraju raspraviti o preporukama s menadžmentom područja koje se provjerava.

Ako se interni revizori i menadžment ne slažu o preporukama angažmana i/ili akcijskim planovima, interni revizori moraju slijediti uspostavljenu metodologiju kako bi omogućili objema stranama izraziti svoja stajališta i razloge te pronaći rješenje. (Vidjeti također Standard 9.3 Metodologije.)

### Razmatranja za primjenu

Interni revizori moraju odmah raspraviti o nalazima i potencijalnim preporukama ili akcijskim planovima s menadžmentom ovlaštenim za provođenje i nadgledanje promjena u području koje se provjerava. Rukovoditelj interne revizije može osmisliti metodologiju kako bi pomogao internim revizorima odrediti odgovarajući menadžment. Primjerice, metodologija može nalagati da takve ovlasti ima samo određena uloga ili razina (poput menadžera, direktora ili potpredsjednika).

Ako se utvrdi određena korektivna radnja kao rješenje nalaza, interni revizori mogu to priopćiti kao preporuku. Alternativno, interni revizori mogu predstaviti više opcija koje menadžment može uzeti u obzir. U nekim slučajevima, revizori mogu predložiti da menadžment istraži opcije i utvrdi odgovarajući način postupanja. Jedan nalaz može imati više preporučenih ili korektivnih radnji.

Ako se interni revizor i menadžment područja koje se provjerava ne slažu o rezultatima angažmana, rukovoditelj interne revizije treba surađivati s višim menadžmentom na pronalasku rješenja. Osim toga, formalna izjava koju je dala svaka od strana može se priložiti završnom izvještaju ili biti dostupna na zahtjev.

Interni revizori trebaju procijeniti i raspraviti s menadžmentom o isplativosti i razumnosti preporuka i/ili akcijskih planova. Procjena treba uključivati analizu troškova i koristi i treba utvrditi hoće li preporuke i/ili akcijski planovi na zadovoljavajući način rješavati rizike u skladu s tolerancijom na rizik organizacije.

Iako interni revizori moraju surađivati s menadžmentom o tome kako se postaviti prema nalazima angažmana, menadžment je odgovoran za provođenje mjera za rješavanje problema. (Vidjeti također Standard 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Radna dokumentacija za svaki nalaz, s kriterijima, stanjem, temeljnim uzrokom (ako je moguće), utjecajem (rizikom ili potencijalnom izloženošću) i uključenim preporukama i/ili akcijskim planovima.
- Bilješke, radna dokumentacija i druga dokumentacija kojom se dokazuju rasprave s menadžmentom u vezi s nalazima i isplativošću preporuka i/ili akcijskih planova.
- Dokumentacija vezana za završno priopćavanje.

## Standard 14.5 Ocjena angažmana

### Zahtjevi

Interni revizori moraju utvrditi ocjenu angažmana u kojem se sažimaju rezultati angažmana u odnosu na ciljeve angažmana i ciljeve menadžmenta. Ocjena angažmana mora sažeti profesionalnu prosudbu internih revizora o sveukupnoj značajnosti ukupnih rezultata angažmana.

Ocjene angažmana s izražavanjem uvjerenja moraju uključiti prosudbu internih revizora u vezi s učinkovitošću korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i/ili kontrolnih procesa područja koje se provjerava, uključujući potvrdu u slučajevima kad su procesi učinkoviti.

## Razmatranja za primjenu

Metodologije rukovoditelja interne revizije za funkciju interne revizije mogu predvidjeti skalu ocjenjivanja koja ukazuje na to postoji li razumno uvjerenje u vezi s učinkovitošću kontrola. Primjerice, skala može ukazivati da je stanje zadovoljavajuće, djelomično zadovoljavajuće, potrebno je poboljšanje ili nezadovoljavajuće, ovisno o procjeni internih revizora. (Vidjeti također Standard 14.3 Procjena nalaza.)

Ocjena može dodati kontekst u vezi s utjecajem nalaza u okviru područja koje se provjerava i organizacijom. Primjerice, neki nalazi mogu imati značajni utjecaj na postizanje ciljeva ili rukovođenje rizicima na razini područja, ali ne na razini organizacije.

Zaključci savjetodavnih angažmana trebaju biti usklađeni s ciljevima i opsegom.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Radni dokument koji pokazuje osnovu za sveobuhvatnu ocjenu angažmana.
- Zaključna izjava u završnom priopćenju.

## Standard 14.6 Dokumentacija angažmana

### Zahtjevi

Interni revizori moraju dokumentirati informacije i dokaze koji podupiru rezultate angažmana. Analize, procjene i popratne informacije koje su relevantne za angažman moraju biti dokumentirane tako da informirani, oprezan i razborit interni revizor ili slično informirana i kompetentna osoba može ponoviti posao i doći do istih rezultata angažmana.

Interni revizori i nadzornik angažmana moraju pregledati dokumentaciju angažmana na točnost, relevantnost i cjelovitost. Rukovoditelj interne revizije mora pregledati i odobriti dokumentaciju angažmana. Interni revizori moraju zadržati dokumentaciju angažmana u skladu s relevantnim zakonima i/ili propisima kao i politikama i procedurama funkcije interne revizije i organizacije.

### Razmatranja za primjenu

Dokumentiranje angažmana interne revizije pomoću radne dokumentacije važan je dio sustavnog i disciplinarnog procesa angažmana jer organizira informacije angažmana tako da omogućuje ponovo obavljanje posla i podupire rezultate angažmana. Dokumentacija pruža temelj za nadzor internih revizora i omogućuje rukovoditelju interne revizije i drugima da procjenjuju kvalitetu rada funkcije interne revizije. Dokumentacija također služi za pokazivanje usklađenosti funkcije interne revizije sa Standardima.

Dokumentacija angažmana treba uključiti:

- datum ili razdoblje angažmana
- procjenu rizika angažmana
- ciljeve i opseg angažmana
- program rada
- opis analiza, uključujući detalje o procedurama i izvorima podataka
- rezultate angažmana
- imena ili inicijale osoba koje su obavile ili nadzirale posao
- dokaze o priopćavanju odgovarajućim stranama.

Radna dokumentacija može biti organizirana prema strukturi razvijenoj u programu rada i na nju se može uputiti kod relevantnih dijelova informacija. Pri razvoju radne dokumentacije i kreiranju sustava za čuvanje dokumentacije mogu se koristiti predlošci ili softver. Rezultat je cjelovita kolekcija dokumenata o primljenim informacijama, obavljenim procedurama, rezultatima angažmana i logičnoj osnovi za svaki korak. Ova dokumentacija predstavlja primarni izvor potpore komunikaciji internih revizora s dionicima, uključujući odbor, viši menadžment i menadžment područja koje se provjerava. Najvažnije, radna dokumentacija sadrži relevantne, pouzdane i dovoljne informacije koje omogućuju razumnoj, informiranoj i kompetentnoj osobi, kao što je drugi interni revizor ili eksterni revizor, doći do istih zaključaka do kojih su došli interni revizori koji su obavili angažman.

Uobičajena radna dokumentacija uključuje:

- dokumentaciju koja se odnosi na planiranje

- mapu procesa, dijagram toka ili narativne opise ključnih procesa
- sažetke provedenih intervjua ili poslanih anketa
- matricu rizika i kontrola
- detalje o provedenim testiranjima i obavljenim analizama
- ocjene, uključujući upućivanje na radnu dokumentaciju na nalazima revizije
- predložene radnje koje treba obaviti nakon angažmana
- završno priopćenje interne revizije s odgovorima menadžmenta.

Osnovni format radne dokumentacije je:

- indeks ili referentni broj
- naziv ili naslov koji identificira područje koje se provjerava.
- datum ili razdoblje angažmana
- opseg obavljenog posla
- izjava o svrsi za pribavljanje i analizu podataka
- izvor(e) podataka obuhvaćenih radnim dokumentom
- opis procjenjene populacije, uključujući veličinu uzorka i metodu korištenu za analizu podataka (testni pristup)
- ime i prezime internog revizora/internih revizora koji su obavili angažman
- bilješke s pregleda i ime i prezime internog revizora/internih revizora koji je/su pregledao/pregledali rad.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Radna dokumentacija kojom se dokumentira obavljeni posao u skladu s uspostavljenom metodologijom.
- Rezultati pregleda interne procjene kvalitete koji potvrđuje usklađenost s radnim dokumentom i politikama nadzora.

## Načelo 15: Priopćite rezultate angažmana i pratite akcijske planove

***Interni revizori priopćavaju rezultate angažmana odgovarajućim stranama i prate napredak menadžmenta prema primjeni preporuka ili akcijskih planova.***

Interni revizori odgovorni su za izdavanje završnog priopćenja nakon završetka angažmana i priopćavanje rezultata angažmana menadžmentu. Interni revizori nastavljaju komunicirati s menadžmentom područja koje se provjerava kako bi potvrdili da se akcijski planovi provode.



## Standard 15.1 Završno priopćenje o angažmanu

### Zahtjevi

Za svaki angažman, interni revizori moraju izraditi završno priopćenje koje uključuje ciljeve, opseg, preporuke i/ili po potrebi akcijske planove te zaključke.

Za angažmane s izražavanjem uvjerenja, završno priopćenje također mora uključiti:

- nalaze i njihov značaj i popis prioriteta
- objašnjenje ograničenja opsega, ako postoji
- ocjena u vezi s učinkovitošću korporativnog upravljanja, upravljanje rizikom i kontrolnim procesima područja koje se provjerava.

U završnom priopćenju moraju se navesti osobe koje su odgovorne za poduzimanje aktivnosti prema nalazima i planirani datumi do kojih aktivnosti trebaju biti završene.

Kad interni revizori postanu svjesni da je menadžment pokrenuo ili završio aktivnosti za rješavanje pitanja u nalazu prije završnog priopćenja, te aktivnosti trebaju biti potvrđene u priopćenju. Završno priopćenje mora biti točno, objektivno, jasno, sažeto, konstruktivno, potpuno i pravodobno, kako je opisano u Standardu 11.2 Učinkovita komunikacija.

Interni revizori moraju osigurati da rukovoditelj interne revizije pregleda i odobri završno priopćenje prije izdavanja.

Rukovoditelj interne revizije mora odaslati završno priopćenje stranama koje mogu osigurati da je rezultatima posvećena odgovarajuća pozornost. (Vidjeti također Standard 11.3 Priopćavanje rezultata.)

Ako angažman nije proveden u skladu sa Standardima, završno priopćenje o angažmanu mora sadržavati sljedeće detalje o neusklađenosti:

- standard(i) s kojima nije postignuta usklađenost
- razlog/razlozi za neusklađenost
- utjecaj neusklađenosti na nalaze i zaključke angažmana.

### Razmatranja za primjenu

Izjava da je angažman obavljen u skladu s Globalnim standardima interne revizije treba biti uključena u završno priopćenje o angažmanu. Navođenje da je angažman interne revizije u skladu sa Standardima je prikladno samo ako to podupiru rezultati nadzora nad angažmanom te program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.

Stil i format završnog priopćenja o angažmanu razlikuje se među organizacijama. Rukovoditelj interne revizije može osigurati predloške i procedure.

Višestruke verzije završnog priopćenja mogu se izdati, u formatima, sadržaju i razini detaljnosti prilagode-

nim za specifične publike, a na temelju toga koliko znaju o području koje se provjerava, u kojoj mjeri na njih utječu nalazi i zaključci te kako planiraju iskoristiti informacije.

Kad se izdaje kao izvještaj, završno priopćenje osim zahtjeva može uključivati sljedeće sastavnice:

- naslov
- pozadinu (kratki sinopsis područja koje se provjerava)
- priznavanje (pozitivni vidovi područja koje se provjerava i/ili zahvala za suradnju)
- distribucijsku listu.

Pregled završnog priopćenja treba osigurati:

- je li posao koji je obavljen i dokumentiran usklađen s ciljevima i opsegom angažmana i Standardima (Vidjeti također Standarde 8.3 Kvaliteta i 12.1 Interna procjena kvalitete.)
- jesu li rezultati angažmana jasno navedeni i podupiru li ih relevantne, pouzdane i dovoljne informacije (Vidjeti također Standard 14.1 Prikupljanje informacija za analize i procjenu.)
- jesu li ispunjeni zahtjevi za komunikacijom s menadžmentom područja koje se provjerava.

Rukovoditelj interne revizije utvrđuje kako i kome se upućuje završno priopćenje o angažmanu. Usmene prezentacije obično su potkrijepljene digitalnim ili tiskanim primjerkom prezentacije i/ili pisanim izvještajem.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Pisana završna priopćenja.
- Slajdovi i/ili bilješke sa sastanaka prezentacija ako je završno priopćenje usmeno.
- Dokumentacija u kojoj se navodi da je završno priopćenje pregledano i odobreno.
- Dokumentacija da su ispunjeni zahtjevi za komunikacijom u vezi s područjem koje se provjerava.

## Standard 15.2 Potvrđivanje provedbe preporuka ili akcijskih planova

### Zahtjevi

Interni revizori moraju potvrditi da je menadžment proveo preporuke internih revizora ili akcijske planove menadžmenta na temelju uspostavljene metodologije, što uključuje:

- upite o napredovanju provedbe
- obavljanje naknadne procjene koristeći se pristupom temeljenim na riziku
- ažuriranje statusa aktivnosti menadžmenta u sustavu za praćenje.

Opseg tih procedura mora uzeti u obzir značajnost nalaza.

Ako menadžment nije napredovao u provedbi aktivnosti u skladu s postavljenim rokovima, interni revizori moraju pribaviti i dokumentirati objašnjenje menadžmenta i raspraviti o tom pitanju s rukovoditeljem interne revizije. Rukovoditelj interne revizije je odgovoran utvrditi je li viši menadžment, kašnjenjem ili nedjelovanjem, prihvatio rizik koji prelazi toleranciju na rizik. (Vidjeti također Standard 11.5 Priopćavanje odluke o prihvaćanju rizika.)

## Razmatranja za primjenu

Interni revizori mogu se koristiti softverom, tablicama ili sustavom za praćenje primjenjuju li se akcijski planovi menadžmenta u skladu s uspostavljenim rokovima. Sustav praćenja ukazuje na to je li akcijski plan otvoren ili mu je prošao rok i pruža koristan alat za komunikaciju internih revizora s odborom i višim menadžmentom. Osim toga, program ili sustav može automatizirati tijek posla od procjene rizika do završetka akcijskog plana. Primjerice, tijek posla može uključivati automatske poruke elektroničke pošte koje obavještavaju odgovarajuće strane u vezi s akcijskim planovima koji se približavaju ciljanom datumu završetka.

Metodologija za potvrđivanje primjene akcijskih planova menadžmenta treba uključiti kriterije za utvrđivanje kada obaviti naknadnu procjenu kako bi se potvrdilo da su akcijski planovi menadžmenta učinkovito riješili pitanja iz nalaza. Naknadne procjene mogu se obaviti za dovršene akcijske planove selektivno, ovisno o značajnosti rizika. U određenim okolnostima, regulatori mogu tražiti izvještavanje o akcijskim planovima menadžmenta.

Ako se menadžment odluči za alternativni akcijski plan, a interni revizori se slože da je alternativni plan zadovoljavajući ili bolji od originalnog akcijskog plana, napredak alternativnog plana treba pratiti do završetka.

## Primjeri dokaza o usklađenosti

- Rutinski ažuriran sustav za praćenje (primjerice, tablica, baza podataka ili drugi alat) koji sadrži nalaz, pridružen korektivni akcijski plan, status i potvrdu interne revizije.
- Izvještaji o statusu korektivnih aktivnosti pripremljeni za odbor i viši menadžment.

# Primjena Globalnih standarda interne revizije u javnom sektoru

I dok se Globalni standardi interne revizije primjenjuju na sve funkcije interne revizije, interni revizori u javnom sektoru rade u političkom okruženju pod korporativnim upravljanjem, organizacijskom strukturom i strukturom financiranja koje se mogu razlikovati od onih u privatnom sektoru. Priroda tih struktura i s tim povezani uvjeti mogu biti pod utjecajem jurisdikcije ili razine vlasti u okviru kojih djeluje funkcija interne revizije. Osim toga, neka terminologija koja se koristi u javnom sektoru može biti drugačija od one u privatnom sektoru. Te razlike mogu utjecati na to kako funkcije interne revizije u javnom sektoru primjenjuju Standarde. Iz tog razloga, eksternu procjenu funkcije interne revizije u javnom sektoru treba provesti tim za procjenu koji poznaje aktivnosti javnog sektora i strukture korporativnog upravljanja. (Vidjeti također Standard 8.4 Eksterna procjena kvalitete.)

Javni sektor se temelji na zakonskom okviru i on njime upravlja, a sastoji se od zakona, propisa, upravnih uredbi i pravila i drugih vrsta upravnih zahtjeva specifičnih za jurisdikciju/jurisdikcije u okviru kojih organizacija djeluje. U cijelom tekstu Globalnih standarda interne revizije, termin „zakoni i/ili propisi“ koristi se za upućivanje na zakonski okvir. Zakoni i/ili propisi mogu uspostaviti mandat, organizacijski položaj, liniju izvještavanja, opseg posla, financiranje i druge zahtjeve funkcije interne revizije. Putem takvog mandata, od funkcije interne revizije u javnom sektoru često se očekuje da se usredotoči na:

- osiguranje usklađenosti sa zakonima i/ili propisima
- utvrđivanje prilika za unaprjeđenje učinkovitosti, efikasnosti i ekonomičnosti procesa i programa upravljanja
- utvrđivanje jesu li javni resursi zaštićeni na odgovarajući način i koriste li se prikladno za pravično pružanje usluga
- procjenu je li učinak organizacije usklađen s njenim strateškim ciljevima i podciljevima.

U sljedećim odjeljcima opisuju se situacije u kojima se primjena Standarda može razlikovati za interne revizore u javnom sektoru.

## **Zakoni i/ili propisi**

Rukovoditelj interne revizije mora biti svjestan zakona i/ili propisa koji utječu na sposobnost funkcije interne revizije da u cijelosti bude usklađena sa svim odredbama u Standardima. Za objašnjavanje načina na koji funkcija interne revizije udovoljava zahtjevima zakona i/ili propisa kao i ciljevima Standarda mogu se koristiti povelja ili druga dokumentacija. Ako usklađenost nije moguća, rukovoditelj interne revizije mora dokumentirati razlog, izraditi odgovarajuće objave i udovoljiti svim drugim zahtjevima Standarda. (Vidjeti također Standarde 4.1 Usklađenost s Globalnim standardima interne revizije, 6.1 Mandat interne revizije, 6.2 Povelja interne revizije, 8.3 Kvaliteta, 8.4 Eksterna procjena kvalitete, 12.1 Interna procjena kvalitete i 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)

Sljedeći popis opisuje situacije u kojima zakoni i/ili propisi mogu utjecati na sposobnost funkcija interne revizije u javnom sektoru da budu u skladu sa Standardima:

- Kad zakoni i/ili propisi služe kao mandat interne revizije i povelja, rukovoditelj interne revizije možda nema ovlast ili mogućnost unositi izmjene. Stoga zahtjev u Standardu 6.1 Mandat interne revizije da se povremeno pregledava mandat radi ažuriranja možda nije opravdan. Međutim, rukovoditelj interne

revizije može povremeno provesti i dokumentirati ciljani pregled mandata i povelje kako bi utvrdio je li uspostavljen put prema usklađenosti sa zakonima i/ili propisima točno definiran.

- Javna objava zakona i/ili propisa može regulirati vrste dokumenata koje treba javno objaviti i one koji se ne smiju javno objaviti. Metodologije funkcija interne revizije u javnom sektoru trebaju uključivati te zahtjeve. (Također vidjeti Standarde 5.1 Uporaba informacija i 5.2 Zaštita informacija.)
- Zakoni i/ili propisi mogu ograničiti vrstu privatnih rasprava koje rukovoditelj interne revizije može imati s odborom. (Vidjeti također definiciju pojma „odbor“ u Pojmovniku kao i Standarde 6.3 Potpora odbora i višeg menadžmenta i 7.1 Organizacijska neovisnost.)
- Zakoni i/ili propisi mogu zahtijevati da funkcije interne revizije u javnom sektoru predstave rezultate interne revizije na javnim sastancima. Metodologije za diseminaciju završnih priopćenja trebaju udovoljiti tim zahtjevima. (Vidjeti također Standarde 11.2 Učinkovita komunikacija i 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)
- U javnom sektoru eksterni pružatelj usluga s izražavanjem uvjerenja često je nametnut. U nekim jurisdikcijama, ovlast vrhovne revizijske ustanove može imati prednost nad ovlašću funkcije interne revizije, a funkcije interne revizije dužne su pridržavati se planiranja kakvo je propisano i obavljati zajednički rad. U Standardu 11.1 Uspostavljanje odnosa i komunikacija s dionicima od funkcije interne revizije traži se da se koordinira s eksternim pružateljem usluga s izražavanjem uvjerenja, a ta ovlast može imati prednost nad koordinacijskom ulogom. (Vidjeti također Standarde 6.1 Mandat interne revizije i 9.5 Koordinacija i oslanjanje.)

Interni revizori u javnom sektoru imaju široku bazu dionika, uključujući i javnost u okviru jurisdikcije kao i imenovane i izabrane dužnosnike. Funkcija interne revizije može zakonski biti obvezna da bude odgovorna i transparentna javnosti. Kako bi na odgovarajući način služili svojim dionicima, interni revizori mogu uzeti u obzir ulazne informacije od javnosti kod planiranja i obavljanja usluga interne revizije. Javne ulazne informacije mogu pružiti korisnici državnih usluga poput komunalnih poduzeća, sustava javnog prijevoza, parkova i rekreacijskih objekata, procesa izdavanja građevinskih dozvola i drugi. (Vidjeti također Standarde 9.4 Plan interne revizije, 11.1 Uspostavljanje odnosa i komunikacija s dionicima i 13.2 Procjena rizika angažmana.)

### **Korporativno upravljanje i organizacijska struktura**

Funkcijama interne revizije u javnom sektoru upravljaju različite strukture. Neke organizacije javnog sektora mogu podlijevati višestrukim razinama korporativnog upravljanja, kako unutar organizacije tako i izvan nje, što može komplicirati liniju izvještavanja rukovoditelja interne revizije kao i nadzor nad njom te njeno financiranje.

Globalni standardi interne revizije upućuju na odgovornosti vezane za „odbor“ i „viši menadžment“. U Pojmovniku je „odbor“ definiran uporabom koncepata koji obuhvaćaju različite korporativne strukture u javnom sektoru. Budući da odbor u javnom sektoru može biti tijelo koje određuje politiku, možda nema ovlasti nad nekim vidovima koji se odnose na rukovoditelja interne revizije ili funkciju interne revizije, kako je opisano u Standardima. Primjerice, takvo tijelo možda ne može imenovati, razriješiti ili odrediti naknadu za rukovoditelja interne revizije. U tim situacijama, odbor treba i dalje davati informacije menadžmentu u vezi s ocjenom radne uspješnosti i odlukama za imenovanje i razrješenje rukovoditelja interne revizije. U drugim organizacijama javnog sektora, „viši menadžment“ može se definirati različito nego u Standardima. Kad se izraz koristi za upravljanje područjem koje se provjerava, moraju se dokazati zaštitne mjere neovisnosti kako bi se ublažio rizik od miješanja u rad funkcije interne revizije.

Rukovoditelj interne revizije treba izbjegavati primati upute od izabranih dužnosnika bez prethodne konzultacije s odborom i višim menadžmentom, koji izravno nadgledaju funkciju interne revizije, osim ako dužnosnici imaju izravne nadzorne odgovornosti.

Primjeri navedeni niže opisuju korporativno upravljanje i organizacijske strukture u kojima funkcije interne revizije trebaju prilagoditi primjenu nekih standarda (popis nije konačan):

- Funkcije interne revizije mogu biti odvojene od drugih dijelova organizacije, a rukovoditelj interne revizije izravno izvještava zakonsko tijelo koje funkcionira kao odbor.
- Funkcije interne revizije mogu biti postavljene na najvišu razinu organizacije vlasti, a rukovoditelj interne revizije izvještava izravno voditelju organizacije.
- Funkcije interne revizije mogu biti postavljene unutar druge sastavnice cjelokupne organizacije (poput odjela ili druge organizacije unutar organizacije vlasti), a rukovoditelj interne revizije izvještava voditelja organizacije ili neizvršni/nadzorni odbor. To se može desiti ako postoji slojevita struktura korporativnog upravljanja i kad postoji više od jednog upravljačkog tijela.
- Funkcije interne revizije mogu biti odvojene od drugih dijelova organizacije jer je rukovoditelj interne revizije izabran i ostaje na funkciji temeljem glasača unutar jurisdikcije i ne izvještava niti jedno posebno nadzorno tijelo ili osobu u organizaciji.
- Funkcije interne revizije mogu biti postavljene niže u organizaciji, a rukovoditelj interne revizije izvještava jednom članu starijeg menadžmenta iz tog odjela.

Iako neke od ovih situacija ne udovoljavaju zahtjevima neovisnosti u Globalnim standardima interne revizije, uspostavljanje revizijskog odbora koji se sastoji od javnih članova, neovisnih od menadžmenta, čuva neovisnost i pruža neprekidni nadzor, savjete i povratne informacije. (Vidjeti također Standarde 6.2 Povelja interne revizije i 6.3 Potpora odbora i višeg menadžmenta, Načelo 7: Pozicionirana kao neovisna i pripadajuće standarde i Standard 8.1 Komunikacija s odborom.)

## Financiranje

Proces financiranja za funkcije interne revizije iznimno varira u javnom sektoru. Neke strukture korporativnog upravljanja i organizacijske strukture ne daju odboru i višem menadžmentu ovlast nad budžetom. Ti uvjeti sprječavaju rukovoditelja interne revizije da može tražiti odobrenje budžeta od odbora i višeg menadžmenta i ograničiti sposobnost da traži i dobije dodatno financiranje zbog drugih prioriteta financiranja unutar organizacije.

Primjerice, neke funkcije interne revizije u javnom sektoru mogu podnijeti neovisne zahtjeve za budžetom svom odboru ili zakonodavnom tijelu na odobrenje. Budžeti drugih dio su šireg organizacijskog budžeta i alokaciju funkciji interne revizije određuje voditelj organizacije i često ju odobrava vanjsko zakonodavno tijelo. U svakom slučaju, rukovoditelj interne revizije može se založiti kod odbora za potrebne resurse.

Čak i kad je budžet određen zakonima i/ili propisima, rukovoditelj interne revizije mora udovoljiti drugim zahtjevima standarda vezanih za upravljanje budžetom. (Vidjeti također Standarde 6.3 Potpora odbora i višeg menadžmenta, 7.1 Organizacijska neovisnost, 8.2 Resursi i 10.1 Upravljanje financijskim resursima.)

Sljedeći uvjeti u javnom sektoru mogu ograničiti način na koji rukovoditelj interne revizije može potrošiti alocirana sredstva:

- Struktura kvalifikacije položaja i/ili ugovori o radu često uspostavljaju raspon plaća za svaku klasifikaciju na temelju znanja, vještina i odgovornosti položaja koji ograničavaju ovlast rukovoditelja interne revizije ili odbora da odrede naknadu za svakog zaposlenika. U tim situacijama, rukovoditelj interne revizije treba surađivati s funkcijom ljudskih resursa, kako je opisano u Standardu 10.2 Upravljanje ljudskim resursima.
- Od funkcije interne revizije može se tražiti da upotrebljava samo softver koji je odobren za organizaciju, što može ograničiti sposobnost rukovoditelja interne revizije da nabavi tehnologiju kao potporu funkciji interne revizije. Funkcije interne revizije u javnom sektoru trebale bi angažirati svoje odbore kao zagovornike za podupiranje njihovih tehnoloških potreba i možda će trebati upotrebljavati dostupni softver kako bi ispunili plan revizije na najučinkovitiji način, zadržavajući usklađenost sa Standardima. (Vidjeti također Standard 10.3 Tehnološki resursi.)

- Kad ograničenja u financiranju sprječavaju rukovoditelja interne revizije da dobije odgovarajuće resurse za provođenje eksterne procjene kvalitete, funkcije interne revizije u javnom sektoru mogu imati koristi od sudjelovanja u kolegijalnim programima za provođenje procjene. (Vidjeti također Standarde 8.4 Eksterna procjena kvalitete i 10.1 Upravljanje financijskim resursima.)
- Kad vanjsko tijelo ili nadzorno tijelo osigurava financiranje funkciji interne revizije u javnom sektoru, od rukovoditelja interne revizije može se zahtijevati da financijskom tijelu dostavi završno priopćenje o angažmanu. (Vidjeti također Standarde 11.1 Uspostavljanje odnosa i komunikacija s dionicima, 11.2 Učinkovita komunikacija i 15.1 Završno priopćenje o angažmanu.)

## O Institutu internih revizora

Institut internih revizora (The Institute of Internal Auditors - IIA) je međunarodna strukovna udruga koja broji više od 235.000 globalnih članova i dodijelila je više od 190.000 certifikata ovlaštenog internog revizora® (CIA®) diljem svijeta. Uspostavljen 1941., Institut internih revizora priznat je u cijelom svijetu kao vodeći stručnjak za internu reviziju u standardima, certificiranju, edukaciji, istraživanju i tehničkim smjernicama. Za više informacija, posjetite [theiia.org](https://theiia.org).

Copyright 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Sva prava pridržana. Za dopuštenje za reprodukciju, molimo obratite se na [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org)



The Institute of  
**Internal Auditors**

1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA  
[theiia.org](https://theiia.org)