



International Professional
Practices Framework

Izvedbeno navodilo 2110

Standard 2110 – Upravljanje organizacije

Notranja revizija mora oceniti in dati ustrezna priporočila za izboljšanje upravljanja z izpolnjevanjem ciljev, kot so:

- uveljavljanje primerne etike in vrednot v organizaciji,
- zagotavljanje učinkovitega upravljanja delovanja organizacije in odgovornosti,
- sporočanje informacij o tveganjih in kontroliranju ustreznim področjem organizacije in
- usklajevanje dejavnosti in sporočanje informacij med organom nadzora, zunanjimi in notranjimi revizorji ter (poslo)vodstvom.

Uvod

Za izpolnjevanje tega standarda se vodja notranje revizije najprej dobro seznaniti z upravljanjem organizacije in ugotovi, kateri so značilni postopki upravljanja. Prouči naj opredelitev pojma upravljanja organizacije v pojmovniku k Standardom, pa tudi okvire in modele upravljanja organizacije, ki so objavljeni na svetovni ravni.

Okviri, modeli in zahteve upravljanja organizacij se razlikujejo glede na vrsto organizacije in pristojnosti urejanja s predpisi. Kako organizacija oblikuje in izvaja načela uspešnega upravljanja, je odvisno tudi od dejavnikov, kot so velikost, zapletenost, zrelost življenjskega cikla, ustroj deležnikov in pravne ali kulturne zahteve, ki veljajo za organizacijo. Pristop vodje notranje revizije do presoje bo različen, odvisno od okvira ali modela, ki ga organizacija uporablja.

Nato vodja notranje revizije razmisli, ali obstoječi načrt dela notranje revizije zajema tudi postopke upravljanja organizacije in obravnava z njimi povezana tveganja. Upravljanje organizacije ni le niz samostojnih postopkov in struktur. Nasprotno, upravljanje organizacije, upravljanje tveganj in notranje kontroliranje so medsebojno povezani. Uspešne aktivnosti upravljanja organizacije, na primer pri določanju strategije, upoštevajo tveganje. Prav tako se upravljanje tveganj zanaša na uspešno upravljanje organizacije (npr. ton z vrha, pripravljenost za prevzemanje tveganj, strpnost in kultura ter nadzor nad upravljanjem tveganj). Uspešno upravljanje organizacije pa se spet zanaša na notranje kontrole in komuniciranje z organom nadzora o učinkovitosti teh kontrol.

Vodja notranje revizije si bo morda želel prebrati poslovniške organe nadzora in njegovih komisij ter dnevne reče in zapisnike, da bo dobil vpogled v vlogo, ki jo ima organ nadzora pri upravljanju organizacije. V razgovorih z drugimi nosilci ključnih upravljaljskih vlog v organizaciji se lahko vodja notranje revizije še boljše seznanil s posebnimi postopki v organizaciji in že vpeljanim dajanjem zagotovil. Med takimi nosilci upravljaljskih vlog so na primer predsednik organa nadzora (ali izvoljeni ali imenovani vodilni uradnik v vladni organizaciji), pooblaščenec za etiko, vodja kadrovske službe, neodvisni zunanji revizor, pooblaščenec za skladnost in vodja upravljanja tveganj. Če je organizacija urejena s predpisi, si bo vodja notranje revizije morda želel pregledati upravljaljska vprašanja, ki so jih opredelili regulatorji.

Poznavanje upravljanja organizacije, kot je opredeljeno v Standardu 2110 in posebnih dokumentih organizacije, je temelj za razpravo z organom nadzora in poslovođstvom o:

- opredelitvi upravljanja organizacije in vrsti postopkov upravljanja v organizaciji,
- zahtevah standarda,
- vlogi notranje revizije,
- vseh spremembah v načinu in načrtu dela notranje revizije, s katerimi bi se lahko izboljšala njena skladnost s standardom, če ni že uveljavljena.

Taka razprava bo pomagala, da se z organom nadzora in poslovođstvom zagotovita soglasje in usklajenost pričakovanj o tem, kaj pomeni upravljanje organizacije, tako da bo mogoče izvajati ustrezen način in načrt dela notranje revizije.

Izvajanje

Pri ocenjevanju tveganj in pripravi načrta dela notranje revizije se proučijo postopki upravljanja organizacije, tako da vodja notranje revizije ugotovi, kateri postopki upravljanja so povezani z večjimi tveganji za organizacijo in so zato obravnavani v poslih dajanja zagotovil in svetovanja,

opisanih v končnem obdobjem revizijskem načrtu. Poleg tega so v Standardu 2110 posebej opredeljene naloge notranje revizije za presojo in dajanje priporočil za izboljšanje postopkov upravljanja pri izpolnjevanju štirih ključnih ciljev.

- Za presojo, kako organizacija uveljavlja etiko in vrednote tako v sami organizaciji kot med svojimi zunanjimi poslovnimi partnerji, bi notranja revizija lahko pregledala s tem povezane cilje, programe in dejavnosti organizacije. To lahko vključuje izjave o poslanstvu in vrednotah, kodeks obnašanja, postopke zaposlovanja in usposabljanja, usmeritev glede boja proti prevaram in prijavljanja nepravilnosti ter postopke telefonske linije za prijavo nepravilnosti in preiskovanja. Izjave o priznavanju etike in vrednot, ki jih podpišejo zaposleni in poslovni partnerji, dokazujejo prizadevanja organizacije za uveljavljanje ozaveščenosti o njeni etiki in vrednotah. Z anketami in razgovori je mogoče izmeriti, ali ta prizadevanja zagotavljajo zadostno ozaveščenost.
- Za ovrednotenje, kako organizacija zagotavlja uspešno upravljanje delovanja in odgovornost, bi si notranja revizija lahko ogledala usmeritve in postopke organizacije, povezane z nagrajevanjem zaposlenih, postavljanjem ciljev in ocenjevanjem uspešnosti. Notranja revizija lahko pregleda s tem povezana merila (npr. ključne kazalnike uspešnosti) in načrt spodbud (npr. bonuse), da ugotovi, ali so primerno zasnovani in se ustrezno izvajajo, da prepreči ali odkrije neprimerno obnašanje ali pretirano tveganje in podpira ravnanje, ki je skladno s strateškimi cilji organizacije. Gradivo sestankov organa nadzora je lahko dokaz, da je bil organ nadzora ustrezno obveščen o izplačilih nagrad in spodbud in je spremljal uspešnost vodilnih delavcev.
- Za ocenitev, kako dobro organizacija sporoča informacije o tveganjih in kontroliranju ustreznim področjem, bi notranja revizija lahko pogledala v notranja poročila, časopise, ustrezne opomnike in elektronska sporočila ter zapisnike sestankov med zaposlenimi, da bi ugotovila, ali so bile informacije o tveganjih in kontrolah pravočasno razposlane in so vsebovale popolne in točne informacije. Z anketami in razgovori je mogoče izmeriti, kako dobro zaposleni poznajo svoje naloge v zvezi s tveganji in kontrolami in ali vedo, kako neizpolnjevanje teh nalog vpliva na organizacijo.
- Za presojo zmožnosti organizacije, da usklajuje dejavnosti organa nadzora in komunicira med organom nadzora, zunanjimi in notranjimi revizorji in poslovodstvom bi notranja revizija lahko ugotovila, na katerih sestankih se te skupine srečujejo (npr. na sejah organa nadzora, revizijske komisije in finančne komisije) in kako pogosti so ti sestanki. Člani notranje revizije so na sestankih lahko navzoči kot udeleženci ali opazovalci ali pa pogledajo zapisnike sestankov, načrte dela in poročila, razposlana med temi skupinami, da vidijo, kako usklajujejo dejavnosti in komunicirajo med seboj.

Notranji revizorji lahko delujejo na podlagi različnih funkcij, ko presojuje prakso upravljanja organizacije in priporočajo njene izboljšave. Dajejo lahko neodvisne, nepristranske presoje zasnove in uspešnosti postopkov upravljanja v organizaciji. Poleg ali namesto tega lahko dajejo zagotovila, notranji revizorji lahko tudi svetujejo in pri tem uporabljajo druge metode, zlasti kadar gre za znane zadeve ali kadar postopki upravljanja še niso zreli. V okviru svetovanja ali dajanja zagotovil se vodja notranje revizije lahko odloči za metode stalnega spremljanja, na primer tako, da notranjim revizorjem naloži, naj opazujejo sestanke organov, povezanih z upravljanjem organizacije, in jim tekoče svetujejo. Za pregled upravljanja organizacije navadno ni predvidena ena sama revizija. Notranja revizija raje presoja postopke upravljanja organizacije na podlagi informacij, ki jih sčasoma pridobi na podlagi številnih dodeljenih revizijskih nalog.

Če je primerna celovita presoja upravljanja organizacije, je treba upoštevati:

- izide revizij prej opredeljenih določenih postopkov upravljanja organizacije;
- vprašanja upravljanja organizacije, ki izhajajo iz revizij, ki niso bile posebej osredotočene na upravljanje organizacije, kot so na primer:
 - strateško načrtovanje,
 - postopki upravljanja tveganj,
 - učinkovitost in uspešnost izvajanja nalog,
 - notranje kontroliranje finančnega poročanja,
 - tveganja, povezana z informacijsko tehnologijo, prevarami in drugimi področji,
 - skladnost poslovanja z veljavnimi zakoni in predpisi;
- izide presoj posloводства (npr. inšpekcijske preglede zakonitosti poslovanja, preglede kakovosti, kontrolna samoocenjevanja);
- delo dodatnih dajalcev zagotovil (npr. pravne preiskovalce, državne revizijske urade in revizijske družbe za javni sektor) in regulatorjev;
- druge informacije o vprašanih upravljanja organizacije, kot so negativni dogodki, ki nakazujejo priložnost za izboljšanje postopkov upravljanja organizacije.

Pri načrtovanju, ocenjevanju in poročanju notranji revizorji proučujejo potencialno naravo izidov in njihovo razvejanost ter zagotavljajo ustrezno komunikacijo z organom nadzora in poslovodstvom. Vodja notranje revizije bo morda želel poiskati pravni nasvet, preden bo začel ocenjevati upravljanje organizacije in izdal končno poročilo.

Dokazovanje skladnosti

Skladnost je mogoče dokumentirati z ločenimi notranjerevizijskimi poročili o posameznih postopkih upravljanja organizacije in tudi s poročilom o celotnem upravljanju organizacije, ki vključuje presoje na podlagi zagotovil in priporočila katerih koli svetovalnih služb.

Dokumentacija lahko vključuje tudi zapisnik sestanka organa upravljanja, na katerem je vodja notranje revizije razpravljal o celotni presoji postopkov upravljanja, ki jo je pripravila notranja revizija.

O Inštitutu

Inštitut notranjih revizorjev (IIA), ustanovljen leta 1941, je mednarodno strokovno združenje z globalnim sedežem v Altamonte Springsu na Floridi v ZDA. IIA je svetovni glas notranjerevizijske stroke, priznana avtoriteta, potrjen voditelj, glavni zagovornik in glavni izobraževalec.

www.globalia.org/www.thelia.org

O izvedbenem navodilu

Izvedbeno navodilo kot del Mednarodnega okvira strokovnega ravnanja, ki ga je izdal Inštitut notranjih revizorjev (IIA), daje priporočena (neobvezna) navodila za izvajanje notranjerevizijskih dejavnosti. Zasnovano je kot pomoč notranjim revizorjem in službam notranje revizije, da povečajo svoje zmožnosti pri doseganju skladnosti z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Standardi).

Omejitve odgovornosti

IIA objavlja ta dokument za namene obveščanja in izobraževanja. Ta navodila nimajo namena dajati dokončnih odgovorov na določene posamezne okoliščine in so kot taka namenjena samo za uporabo kot vodilo. IIA priporoča, da v neposredni zvezi s kakršno koli posebno situacijo vedno poiščete nasvet neodvisnega strokovnjaka. IIA ne prevzema nobene odgovornosti za nikogar, ki bi se zanašal samo na to navodilo.

Avtorske pravice

Copyright© 2015 The Institute of Internal Auditors. – Avtorske pravice ima Inštitut notranjih revizorjev (IIA). Če želite dovoljenje za ponatis, prosimo, da se obrnete na naslov contact.guidance@thelia.org.