

# Interna revizija iz perspektive razvijene zemlje – neke od potencijalnih lekcija

Noel Hepworth

Chartered Institute of Public Finance and  
Accountancy



## Ciljevi izlaganja – da se razgovara o

- Ključnim pitanjima – šta je to što čini da interna revizija dobro funkcioniše u razvijenoj zemlji?
- Dobrom upravljanju
- Ulozi rukovodstva
- Kvalitetu interne revizije i rukovodstvo
- Razdvajanju rukovodstva i političkih uloga
- Nekim razlikama između razvijenih zemalja i zemalja u tranziciji



# Ključna pitanja – šta čini da interna revizija dobro funkcioniše? (1)

IPF

- Sistemi interne kontrole su zdravi i odgovaraju postojećim potrebama.
- Prevare i korupcija su relativno ograničeni.
- Visoki standardi upravljanja i etičkog ponašanja.
- Efektivni mehanizmi izveštavanja i sprovođenje mera.
- Visok kvalitet upravljanja – dobro motivisano rukovodstvo. (loše rukovodstvo se može otkloniti).
- Rukovodioci u potpunosti prihvataju odgovornost za vršenje interne kontrole i na godišnjem nivou objavljuju izveštaje o kvalitetu sistema interne kontrole.
- Jasna distinkcija uloga službenika i političara.



# Ključna pitanja – šta čini da interna revizija<sup>IPF</sup> dobro funkcioniše? (2)

- Rukovodstvo ima ovlašćenje da upravlja, odnosno da donosi odluke o upotrebi sredstava: vidi internu reviziju kao koristan mehanizam za podršku.
- Interna revizija integrisana u sve organizacije javnog sektora, primenjuju standarde koje definiše MF.
- Jaki, relevantni sistemi upravljanja finansijama.
- Profesionalno i dobro obučeno osoblje.
- Zaposleni se ne menjaju sa smenom vlade.
- Sistemi planiranja za budućnost, koji efektivno definišu rizike: utvrđuju finansijske ciljeve i ciljeve rada.
- Snažan i delotvoran nadzor Parlamenta i eksterne revizije.



# Dobro upravljanje je od ključnog značaja za dobro rukovođenje u javnom sektoru: to znači

IPF

1. Fokusiranje na svrhu organizacije i efekte po građane i korisnike.
2. Efektivno poslovanje sa jasno definisanim funkcijama i ulogama: ulogama političara, izvršilaca i njihovim različitim tipovima odnosa sa građanima.
3. Promovisanje i demonstracija vrednosti organizacije.
4. Donošenje informisanih i transparentnih odluka i upravljanje rizikom.
5. Razvoj kapaciteta i sposobnosti rukovodećeg tela usmerenih ka efektivnosti upravljačkog tela.
6. Angažovanje svih partnera i sprovođenje odgovornosti u praksi.



# Kako ovo utiče na internu reviziju?

Upravljačko telo (odbor/savet/gradonačelnik/ministar) treba da obezbedi delotvorne mehanizme koji:

- Obezbeđuju upravljanje rizikom, rukovođenje i internu kontrolu.

Upravljačko telo bi trebalo da nezavisno prima savete od:

- Revizorske komisije kojom predsedava član koji nema izvršna ovlašćenja;
- Interne revizije koja posluje u skladu sa međunarodnim standardima revizije.

Izvršiocima su nadležni za operativno organizovanje upravljanja rizicima, rukovođenja i interne kontrole: trebalo bi da objavljuju godišnje izveštaje o kvalitetu organizacije interne kontrole.

**Napomena:** revizorska komisija može da uvrsti političare, ali bi trebalo da uključi i ključne nezavisne stručnjake i visoko rukovodstvo, odnosno visoko rukovodstvo treba uvek da bude prisutno.



# Uloga rukovodstva

Kvalitet upravljanja zavisi od kvaliteta političkog vođstva i organizacije rukovođenja u oblasti sprovođenja politika i pružanja usluga. Osnovni principi dobrog upravljanja su: otvorenost, odgovornost i integritet.

- Uloga interne revizije je provera sistema upravljana. Interna revizija ne može da zameni loše rukovođenje. Interna revizija je u službi rukovodilaca (ali ne i političkog rukovodstva) i njen uspeh zavisi od kvaliteta rukovodstva.
- Političko rukovodstvo je pokretač dobrog upravljanja.



# Interna revizija i rukovodstvo

Uspeh interne revizije je funkcija kvaliteta rukovodstva:

- Napredne tehnike i pristupi interne revizije nemaju nikakvu vrednost ukoliko rukovodstvo nema kapacitete da iskoristi rezultate i ako su sistemi slabi ili neodgovarajući;
- Interna revizija ne sme da se izoluje od rukovodstva niti da bude percipirana kao pretnja rukovodstvu;
- Rukovodstvo mora da prihvati i razume svoje nadležnosti u oblasti interne kontrole;
- Rukovodstvo mora da razume ulogu revizije, odnosno da ona nije još jedan oblik 'kontrole'.





# Kvalitet interne revizije i rukovodstvo (1)

Interna revizija mora da 'doda vrednost' – bez toga, ona je neuspešna.

Osnovna uloga interne revizije je da pruža podršku rukovodstvu, stoga plan rada revizije mora da bude usaglašen sa najvišim rukovodstvom:

- Rizik je ključno pitanje za rukovodstvo: interna revizija treba da se bavi rizicima, no njeno poimanje rizika može biti vrlo usko, ukoliko ne saraduje sa rukovodstvom;
- Rizik mora da proistekne iz strateškog plana – ako nema strateškog plana, nema ni pravog razumevanja realnih rizika;
- Osnovni rizici su oni koji se odnose na postizanje planiranih ciljeva i planiranog rada (učinaka) organizacije.

Da bi unela dodatnu vrednost interna revizija mora da se bavi onim pitanjima koji su od primarnog značaja za rukovodstvo i upravljanje – zato i mora da saraduje sa rukovodstvom.



# Kvalitet interne revizije i rukovodstvo (2) IPF

Interna revizija mora da ima profesionalno rukovodstvo i da bude tehnički kompetentna:

- Više rukovodstvo revizije mora dobro da poznaje radno okruženje organizacije – revizija ne funkcioniše u vakuumu;
- U idealnim slučajevima zaposleni u reviziji bi trebalo da imaju prethodno iskustvo linijskog rukovođenja i ne bi trebalo da provedu celu svoju karijeru u internoj reviziji; (bez takvog iskustva ne bi imali realnu predstavu o tome šta zapravo znači rukovođenje organizacijom);
- Neophodan je kvalitet revizorskih aktivnosti i izveštaja, u protivnom izveštaji i preporuke revizora će biti ignorisani; (ovo podrazumeva temeljno poznavanje tehničkih standarda i nezavisnih revizija kvaliteta);
- Interna revizija mora da funkcioniše unutar organizacije, odnosno ne sme da se oslanja na eksternu pomoć za ostvarivanje svojih ciljeva (osim u ekstremnim slučajevima);

Revizori moraju da imaju personalne i tehničke veštine i veštine upravljanja na višem rukovodećem nivou.



# Razdvajanje rukovodećih i političkih uloga

Dve tradicije: po jednoj, više rukovodstvo menja se sa promenom vlasti; po drugoj postoji jasno razdvajanje uloga u kojoj se ne menja rukovodstvo.

U slučaju interne revizije ne bi trebalo da dolazi do smene prilikom promene vlade, jer:

- Promene donose politizaciju interne revizije;
- Politizacija umanjuje stepen nezavisnosti;
- Promene negativno utiču na kontinuitet znanja i iskustva;
- Posledično, kreiranje profesionalne interne revizije je veoma teško;
- Političari treba stvore okruženje u kojem im je na raspolaganju nezavisno savetodavno telo.

Tamo gde dolazi do promena u višem rukovodstvu, interna revizija obezbeđuje stabilnost i neophodnu edukativnu ulogu u rukovođenju.



# Razlike između razvijenih zemalja i ekonomija u tranziciji

IPF

1. Razdvajanje službenih i političkih uloga
2. Rukovodstvo prihvata odgovornost za internu kontrolu
3. Kvalitetno, pouzdano rukovodstvo
4. Robusni i relevantni sistemi finansijske i interne kontrole
5. Visok nivo integriteta i etičkih standarda
6. Stabilna organizacija korporativnog upravljanja i odgovornosti
7. Kvalitetno planiranje i procena rizika
8. Interna revizija podnosi izveštaje visokom rukovodstvu (i ima pristup revizorskoj komisiji)

Model interne revizije podrazumeva da su ispunjeni gore navedeni uslovi: da li može da funkcioniše dobro, ako se oni ne primenjuju? Da li bi fokus interne revizije trebalo da se promeni u okruženju nestabilnih sistema i upravljanja?

