

ИИА СТАНОВИШТЕ

РАЗМАТРАЊА КАДРОВА/ЉУДСКИХ РЕСУРСА ЗА АКТИВНОСТ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Увод

Образовани и компетентни кадрови / људски ресурси у интерној ревизији су потребни како би се обезбедило да послови уверавања и саветовања буду извршени у складу са очекивањима организације, општеприхваћеним принципима и стандардима.

У складу са Стандардом који се односи на стручност (1210) Међународног оквира професионалне праксе интерне ревизије (МОПП), Института интерних ревизора (ИИР), извршни руководиоци ревизије (ИИР) морају себи да поставе питање: „Да ли располажем одговарајућим ресурсима у одељењу (у погледу искуства, познавања језика, техничког знања и квалификација) за спровођење ревизије?“ и „Уколико не, која особа или који ресурси могу бити коришћени као довољни за извршавање поверених задатака приликом пружања услуга интерне ревизије?“

У пракси, за кадрове/ресурсе организације користе низ различитих алтернатива које се крећу од 100% интерног кадровског решења, преко коришћења интерних „гостујућих ревизора“, до ресурса у потпуности прибављених изван организације, или било коју комбинацију од наведених. Та разноликост праксе поставља питање оптималног нивоа интерних и екстерних ресурса. Сврха овог документа је да пружи смернице и разјасни улоге Одбора и извршног руководиоца ревизије у вези са питањем обезбеђивања ресурса функцији интерне ревизије, укључујући и разне присутне проблеме.

ИИА сматра да је интерна ревизија најефикаснија када су њен ниво ресурса, компетентност и структура усклађени са стратегијом организације и када следи ИИА Стандарде. Ове кључне факторе треба имати на уму када се размишља о најбољем приступу интерној ревизији у организацији.

ИИА сматра да је функција ревизије која се у потпуности ослања на интерне ресурсе најнефективнија и може бити допуњена спољним стручњацима са специфичним знањима. Ипак, неколико извора (нпр. Истраживање под називом „Заједнички корпус знања“ / The IIA's Common Body of Knowledge) указује на то да се већина практичара интерне ревизије слаже како је прикладно користити комбинацију екстерних ресурса, кроз дељење активности (косорсинг) или поверавање активности трећим лицима (аутсорсинг), не би ли се омогућило да се план ревизије реализује. Међутим, мала је сагласност око тога шта би могао бити одговарајући обим или алокација екстерних у односу на интерне ресурсе, а да не спомињемо упитан начин како да их измеримо.

Тешкоћа решавања ове загонетке лежи пре свега у нечијој способности да разуме величину, природу и сложеност организације којој интерна ревизија пружа услуге. Пракса потпуног аутсорсинга - 100% прибављање услуга интерне ревизије изван организације – генерише додатна питања о томе како управљати таквим ангажманом.

КЉУЧНЕ ПОРУКЕ

Надзор и одговорност за активност интерне ревизије не може бити прибављена споља.

Интерна ревизија се стратешким циљевима руководства најбоље бави онда када интерну ревизију обављају компетентни професионалци у складу са ИИА Стандардима.

Опрезно и пажљиво треба размотрити делимично или потпуно поверавање активности интерне ревизије трећим лицима (аутсорсинг).

Одбор треба да прими писану процену сваке препоруке за значајну промену стратегија за прибављање услуга интерне ревизије, било да је реч о поверавању активности трећим лицима (аутсорсинг) или дељењу активности (косорсингу).

Постоје многа разматрања која треба проценити приликом одређивања оптималне структуре и извора ресурса за услуге интерне ревизије. Када одговорни за доношење ових одлука разматрају поверавање активности трећим лицима (аутсорсинг) као алтернатву, треба да процене додатне смернице и разматрања наведена у овом документу. Оптимално решење може бити различито за сваку организацију и може се мењати током времена, како се мењају променљиве које утичу на промену процене.

Виђења Института интерних ревизора

Као активност независног, објективног уверавања и консалтинга, осмишљена да дода вредност и побољша пословање организације, интерна ревизија помаже тој организацији да оствари своје циљеве уводећи систематичан, дисциплинован приступ процењивању и побољшању ефикасности процеса управљања ризицима, контрола и корпоративног управљања.

Интерна ревизија се стратешким циљевима руководства најбоље бави онда када интерне ревизије спроводе компетентни професионалци у складу са Стандардима које је објавио ИИА.

Професионално компетентно особље које располаже свим потребним ресурсима, које је кључни део организације, било да је унутар ње или је прибављено споља, најбоље пружа услуге интерне ревизије. ИИА препознаје да су многи ангажмани „партнерства“ са спољним пружаоцима услуга били ефективни у пружању помоћи организацијама да прибаве услуге интерне ревизије које доприносе достизању стратешких циљева руководства.

У случају када је као метод за прибављање услуга интерне ревизије изабран потпуни аутсорсинг, надзор и одговорност за активност интерне ревизије **не може бити прибављена споља**. Лицу из организације, пожељно би било да је то именовани извршни руководилац ревизије или лице које је по могућству извршног или вишег руководећег нивоа, треба да буде додељена одговорност за „управљање“ активношћу интерне ревизије. Одговорност за успостављање и одржавање Програма обезбеђења и унапређења квалитета – Стандард 2070 – остаје на запосленом, пошто се стандард односи на функцију, а не на пружаоца услуге.

Питање независности лица унутар организације, коме је ова улога додељена, мора бити оцењено ако ово лице има друге одговорности (које се не односе на интерну ревизију). Улога Одбора или сличног управљачког тела такође је значајна за процес надзора и степен активног надзора треба да буде размотрен.

Одбор треба да прими писану процену сваке препоруке за значајну промену стратегије за прибављање услуга интерне ревизије, било да је реч о дељењу активности (косорсингу) или поверавању активности трећим лицима (аутсорсингу). Процена и одлука Одбора мора бити наведена у записнику. Имајући у виду значај који интерна ревизија има за процес корпоративног управљања у организацији, свака препорука за потпуни или делимични аутсорсинг активности интерне ревизије треба да захтева одобрење Одбора.

ПЕТ ПИТАЊА

Делимично или потпуно поверавање активности трећим лицима (аутсорсинг) активности интерне ревизије је уобичајена пракса, али може произвести нежељене ризике за организацију, уколико нема одговарајућег разумевања и надзора од стране Одбора.

Ево пет кључних питања које би одбор требало да постави:

- 1.**
Зашто се разматра поверавање активности трећим лицима (аутсорсинг)?
- 2.**
Постоје ли смернице или политике којима се решава када и како се услуге интерне ревизије прибављају путем аутсорсинга?
- 3.**
Да ли одговорност за интерну ревизију остаје унутар организације?
- 4.**
Који се уговори склапају да би се одржавао Програм обезбеђења и унапређења квалитета унутар организације и како би се осигурало да се периодичне екстерне оцене квалитета спроводе на основу ИИА Стандарда?
- 5.**
Да ли се уговори и/или писма о ангажману баве власништвом над продукцијом рада и осталим резултатима?

Разматрања о процени аутсорсинг алтернатива

Расположиви ресурси – Више је разлога због којих ресурси интерне ревизије могу бити недовољни и недоступни у одређеним ситуацијама. Било да је одабрано као привремена алтернатива или стално решење, аутсорсинг може бити неопходан за прибављање компетентних и професионалних услуга интерне ревизије.

Величина организације / Разлози за разматрање аутсорсинга – И велике и мале организације могу имати потребу да користе предности различитих алтернатива за ангажовање потребних људских ресурса. Уобичајени разлози укључују привремени мањак особља, потребу за специјалистичким вештинама, покривање удаљених локација, потребу за локалним језицима, рад на специјалним пројектима, додатно ангажовање запослених ради испуњења кратких рокова. Мале организације, због немогућности запошљавања интерних ревизора на неодређено време или са пуним радним временом, могу размотрити аутсорсинг као алтернативу.

Врсте аутсорсинг модела – Организације треба да дефинишу моделе поверавања активности трећим лицима (аутсорсинга) које ће размотрити. Алтернативе аутсорсинга укључују:

- Потпуни аутсорсинг где се 100% услуга интерне ревизије прибавља из екстерних извора, обично на континуираној основи (Напомена: погледајте претходне коментаре о лицу из организације).
- Делимични аутсорсинг где се мање од 100% услуга интерне ревизије прибавља из екстерних извора, обично на континуираној основи или за одређене услове.
- Дељење активности (косорсинг сарадња) током које екстерни ресурси учествују на заједничким ангажманима са особљем интерне ревизије.
- Косорсинг или подизвођач за одређени ангажман или део неког ангажмана који спроводи екстерни партнер, обично у ограниченом временском периоду. Управљање и надзор ангажмана уобичајено спроводе запослени из одељења интерне ревизије.

Закон, уредбе, регулатива – Уредбом или другом регулативом неким компанијама може бити забрањено да од својих екстерних ревизора прибављају услуге интерне ревизије (аутсорсинг). Чак и када закон или уредба то допуштају, аутсорсинг интерне ревизије никада не би требало да буде поверен оној екстерној ревизорској фирми која је задужена за ревизију финансијских извештаја организације, јер би то угрозило њихову независност. Код неких индустрија на снази су одређене смернице које регулишу поверавање активности трећим лицима. Потребно је спровести одговарајуће провере како би се проценили правни аспекти који се односе на ангажмане аутсорсинга.

Предности и недостаци аутсорсинга

Поред горе наведених разматрања, треба припремити и анализу предности и недостатака различитих кадровских решења. Обим и формалност анализе, као и даље извештавање, треба да буду сразмерни нивоу аутсорсинга који се разматра. Обимнија документација и формалније извештавање и одобрења треба прибавити када се значајан део интерне ревизије прибавља споља. Иако није свеобухватан, оквир под насловом „Разматрање аутсорсинга“ пружа термине које треба размотрити при анализи.

Уговори и писма о ангажману за аутсорсинг ангажмане

Код аутсорсинг ангажмана треба обратити пажњу на садржај уговора и писма о ангажману. Резултати рада, као што су радни папири, извештаји, препоруке, закључци, мишљења, рангирање, бенчмаркинг информације, анализе треба да буду размотрени. Рокови, извештаји о напретку, приступ особљу ради дискутовања о резултатима и праћење напретка у извршавању препорука треба да буду разматрани. Трбало би дефинисати власништво над радним папирима и коришћење резултата. Потребно је проценити и могућа ограничења и лимите, као и предности и додатне користи. Питање накнада треба да буде јасно дефинисано.

Политика за аутсорсинг ангажмане

Неке организације могу сматрати да је од користи усвајање политика или формалних смерница за уговоре о аутсорсинг ангажманима. Потребно је дефинисати захтеве за документацијом и потребним одобрењима како би се олакшало склапање аутсорсинг ангажмана. Поред тога, организације могу претходно усвојити или дефинисати жељени тип односа са пружоцем услуга у циљу постизања ефикасности процеса избора и набавке услуга интерне ревизије. Организације, такође, треба да се придржавају стандарда 2070 када прибављају услугу екстерно ради подршке или допуне активности интерне ревизије. Глобална платформа за подршку Института интерних ревизора (енг. The IIA's [Global Advocacy Platform](#)) пружа преглед улоге интерне ревизије у добром корпоративном управљању.

РАЗМАТРАЊА АУТСОРСИНГА

- Независност спољних пружалаца услуга.
- Оданост интерних ресурса у односу на оне спољног пружаоца услуга.
- Професионални стандарди које примењује спољни пружалац услуга.
- Квалификације спољњег пружаоца услуга.
- Запослени – обука, обрт, ротација запослених, управљање.
- Флексибилност кадровских ресурса ради задовољења потреба ангажмана или специјалних захтева.
- Распоживост ресурса.
- Задржавање знања за будуће ревизорске пројекте и задатке.
- Приступ најбољим праксама или увид у алтернативне приступе.
- Култура организације – отвореност за спољне пружаоце услуга.
- Увид спољњег пружаоца услуга у организацију.
- Покривеност удаљених локација и локалне језичке потребе.
- Координација са интерном ревизијом.
- Координација са екстерним ревизором.
- Коришћење интерне ревизије као центра за обуку и промоцију интерних ресурса.
- Чување, приступ и власништво над радним папирима.
- Стицање и доступност специјалних вештина.
- Питања трошкова.
- Добре позиције кроз чланство у одговарајућим професионалним организацијама.

О Становиштима

Институт интерних ревизора (ИИА) објавио је Становишта о кључним питањима од значаја за заинтересоване стране и практичаре са циљем промоције здравог корпоративног управљања и едукације свих који су у њега укључени. Она пружају увид у различите аспекте процеса управљања и важну улогу интерне ревизије у побољшању процеса корпоративног управљања на свим нивоима и додавању вредности организацији. Становишта се развијају и прегледају током ригорозног процеса који тражи допринос и критику од стране професионалаца који се баве интерном ревизијом и осталих ИИА волонтера који опслужују ИИА Глобални Одбор за заступање, ИИА Одбор за Стандарде, ИИА Етички одбор за професионалну одговорност.

О Институту интерних ревизора

Институт интерних ревизора је најпризнатији промотер професије интерне ревизије, едукатор, творац стандарда, смерница и сертификата. Основан је 1941. ИИА данас опслужује више од 190,000 чланова у више од 170 земаља и територија. Глобално седиште ИИА се налази у Лејк Мери, Флорида. За више информација посетите www.theiia.org.

Заштита од одговорности

ИИА објављује овај документ у информативне и едукативне сврхе. Намера овог документа није да обезбеди дефинитивне одговоре за специфичне појединачне околности. Институт интерних ревизора препоручује да за сваки специфичан проблем увек тражите савет независног стручњака. Институт интерних ревизора не прихвата одговорност за било кога ко се ослања искључиво на ове смернице

Ауторска права

Ауторска права © 2018 Институт интерних ревизора. Сва права задржана.

Превод на српски језик

Удружење интерних ревизора Србије објављује ову публикацију у марту 2020. године по одобрењу ИИА из 2019. године. Текст Становишта превела: Тања Којадиновић, ОИР КОР
Рецензија превода: мр Милена Милојевић, ОИР ЈС, ОИР КОР и проф. др Јозефина Беке-Тривунац, ЦИА
Лектор: Нина Савичић, дипломирани филолог српског језика и књижевности



Мај 2018



Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org