REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO FINANCIJA
DRŽAVNA RIZNICA
Sektor za harmonizaciju razvoja sustava unutarnjih kontrola

Savjetodavne usluge unutarnje revizije

16. Godišnji seminar unutarnjih revizora u javnom sektoru

17. prosinca 2021.

Sadržaj

1) Uvod
2) Vrste savjetodavnih usluga unutarnje revizije
3) Odnos savjetodavnih usluga i angažmana s izražavanjem uvjerenja
4) Planiranje i obavljanje savjetodavnih usluga
5) Znanja i vještine unutarnjih revizora
6) Zaključak

1. Uvod

Misija

- Poboljšati i zaštititi vrijednost organizacije pružanjem na riziku utemeljenog i objektivnog angažmana s izražavanjem uvjerenja, savjeta i uvida.

Definicija

- Unutarnja revizija je neovisna aktivnost koja procjenjuje sustav unutarnjih kontrola, daje neovisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unapređenje poslovanja; pomaže instituciji u ostvarenju poslovnih ciljeva primjenom sustavnog i na struci utemeljenog pristupa procjenjivanju i poboljšanju djelotvornosti procesa upravljanja rizicima, kontrola i upravljanja poslovanjem, odnosno korporativnog upravljanja.

Standardi

- Standard = Izjava + Tumačenje
- A – Assurance engagement (angažmani s izražavanjem uvjerenja)
- C – Consulting engagement (savjetodavni angažmani/usluge)

1. Uvod

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (čl. 22.)

„Unutarnja revizija pruža savjetodavne usluge čija se vrsta i obuhvat određuju u dogovoru s rukovoditeljem koji traži savjet radi poboljšanja djelotvornosti procesa upravljanja rizicima, kontrola i upravljanja poslovanjem, odnosno korporativnog upravljanja, ne preuzimajući odgovornost rukovoditelja.”

1. Uvod

INTERNI PRAVILNIK O UNUTARNJOJ REVIZIJI U… PREDLOŽAK

(1)Svrha unutarnje revizije je neovisna i objektivna procjena sustava unutarnjih kontrola te davanje mišljenja i savjeta za poboljšanje djelotvornosti procesa upravljanja rizicima, kontrola i upravljanja poslovanjem odnosno korporativnog upravljanja.
(2)Poslovi unutarnje revizije obuhvaćaju planiranje i obavljanje revizija te pružanje savjetodavnih usluga.
(3)Savjetodavne aktivnosti se provode u skladu s postojećim resursima na način da se vrsta i obuhvat istih određuju u dogovoru s rukovoditeljem koji traži savjet u cilju poboljšanja djelotvornosti procesa upravljanja rizicima, kontrola i upravljanja poslovanjem, odnosno korporativnog upravljanja.
(4)Unutarnji revizori mogu sudjelovati u radu radnih skupina isključivo u cilju davanja savjetodavnih usluga.
(5)Kod pružanja savjetodavnih usluga unutarnji revizori ne preuzimaju odgovornost rukovoditelja

1. Uvod

Iz svega navedenog proizlazi da unutarnja revizija pruža dvije skupine usluga/angažmana:

1. angažmane s izražavanjem uvjerenja
2. savjetodavne usluge

2. Vrste savjetodavnih usluga

Savjetodavni angažmani su poželjni kada:

- postoje poznati problemi
- proces korporativnog upravljanja je nezreo
- kontrolni okvir tek treba uspostaviti
- postoji potreba za redizajnom poslovnih procesa
- uvođenje novih sustava
- …

2. Vrste savjetodavnih usluga

OBUHVAT SAVJETODAVNIH ANGAŽMANA

- Definiran internim pravilnikom o unutarnjoj reviziji
- Uvjetovani resursima
- Uvjetovani vještinama i znanjima koje posjeduju unutarnji revizori

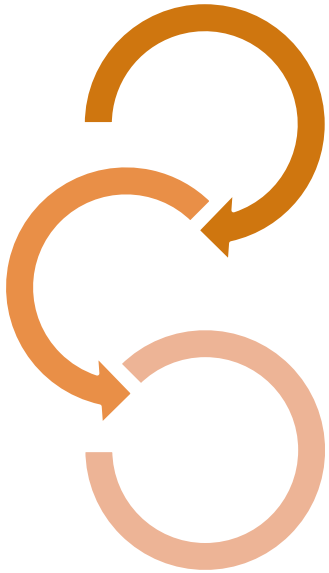
FOKUS SAVJETODAVNIH ANGAŽMANA

Uglavnom usmjerene na:
- rizike
- kontrole
- korporativno upravljanje

2. Vrste savjetodavnih usluga

Po svojoj prirodi savjetodavne usluge mogu rezultirati:

- savjetima
- edukacijom
- podrškom



2. Vrste savjetodavnih usluga

1) <u>Savjeti</u>

Davanje savjeta u kontekstu promjena u unutarnjem i vanjskom okruženju:

- redizajn poslovnih procesa – davanje inputa
- savjetovanje o dizajnu kontrola
- primjena novih tehnologija ili novih sustava
- savjetovanje u procesima upravljanja rizicima
- sudjelovanje u radnim skupinama u projektima visokog rizika
- savjetovanje tijekom oblikovanja novih politika i procedura

2. Vrste savjetodavnih usluga

2) Edukacija

Unutarnji revizori posjeduju specijalistička znanja u mnogim područjima (stečena kroz obavljanje angažmana s izražavanjem uvjerenja)

Unutarnji revizori pružaju edukaciju unutar organizacije, npr. o:

- unutarnjim kontrolama
- upravljanju rizicima
- „naučenim lekcijama” (iskustva završenih projekata)

Vrste savjetodavnih usluga

3) Podrška

- Analiza odstupanja između postojećih i željenih stanja poslovnih procesa
- Davanje konkretnih uputa i smjernica kako smanjiti odstupanja (ne preuzimajući odgovornost rukovodstva)
- Pomoć kod definiranja kriterija za mjerenje postignuća
- Veza između rukovodstva i regulatora/neovisnih externih revizora

Veća uključenost funkcije unutarnje revizije

3. Odnos savjetodavnih usluga i angažmana s izražavanjem uvjerenja

3. Odnos savjetodavnih usluga i angažmana s izražavanjem uvjerenja

Savjetodavne usluge i angažmani s izražavanjem uvjerenja nisu isključivi!

Vrlo često je savjetodavan angažman „prirodan” nastavak angažmana s izražavanjem uvjerenja

3. Odnos savjetodavnih usluga i angažmana s izražavanjem uvjerenja

Angažmani s izražavanje uvjerenja:	Savjetodavne usluge
Revizori procjenjuju: •Adekvatnost i učinkovitost unutarnjih kontrola procesa •Adekvatnost upravljanja rizicima •Adekvatnost procesa upravljanja •Usklađenost sa zakonima ili propisima	Savjetovanje pruža: •Poboljšanje učinkovitosti ili djelotvornosti •Pomoć u osmišljavanju korektivnih radnji •Kontrole potrebne za dizajn novih sustava •Benchmarking •Ostale usluge tražene zbog vještina unutarnje revizije
Angažman s izražavanjem uvjerenja daje neovisno mišljenje na temelju objektivne procjene dokaza	Savjetovanje pruža savjete, uglavnom na zahtjev klijenta
Angažman uključuje tri strane: 1. unutarnjeg revizora 2. vlasnika procesa/voditelja aktivnosti i 3. stranu kojoj se daje uvjerenje	Savjetovanje uključuje dvije strane: 1. unutarnjeg revizora i 2. klijenta angažmana
Unutarnji revizori određuju ciljeve angažmana, opseg i tehnike	Unutarnji revizor i klijent usuglašavaju se o ciljevima angažmana, opsegu i tehnikama

3. Odnos savjetodavnih usluga i angažmana s izražavanjem uvjerenja

Angažmani s izražavanje uvjerenja	Savjetodavne usluge
Ciljevi se moraju odnositi na upravljanje, upravljanje rizikom i procese kontrole relevantne za aktivnost i organizaciju. Moraju se temeljiti na procjeni rizika i uzeti u obzir rizike za postizanje ciljeva i strategija, rizik od pogrešaka, prijevare i neusklađenosti.	Ciljevi se moraju odnositi na upravljanje, upravljanje rizikom i procese kontrole samo u onoj mjeri u kojoj je dogovorio klijent. Moraju biti u skladu s vrijednostima, strategijama i ciljevima organizacije
Rezultati su: -mišljenje -formalno i eksplicitno -komunicirani s trećom stranom (obavezno) -pratiti (obavezno)	Rezultati su: -preporuka -često neformalni -komunicirani u dogovoru s klijentom -pratiti u opsegu navedenom u dogovoru o savjetovanju
Korisnici mogu biti: • unutarnji - nadzorni odbor, revizorski odbor, više rukovodstvo • vanjski – regulatori, kupci, dioničari, interesno, utjecajne skupine	Korisnici: • rukovodstvo

3. Odnos savjetodavnih usluga i angažmana s izražavanjem uvjerenja

Angažmani s izražavanje uvjerenja	Savjetodavne usluge
1130.A1 Unutranji revizori **moraju se suzdržati procjene određenih područja poslovanja za koja su prethodno bili odgovorni.** Objektivnost je narušena ako pružaju usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja za aktivnosti za koje je bio odgovoran tijekom prethodne godine.	**1130.C1** Unutarnji revizori **mogu pružati savjetodavne usluge** za područja poslovanja za koja su prethodno bili odgovorni.
1130.A3 Unutarnji revizori mogu pružiti angažmane s izražavanjem uvjerenja tamo gdje su prethodno pružili savjetodavne usluge (ako priroda savjetovanje ne umanjuje objektivnost)	

Prilikom pružanja savjetodavnih usluga unutarnji revizor ne smije preuzimati na sebe odgovornost rukovodstva!

3. Odnos savjetodavnih usluga i angažmana s izražavanjem uvjerenja

- Struktura savjetodavnih usluga je manje kompleksna u odnosu na angažmane s izražavanjem uvjerenja (manji broj uključenih strana)

- Zbog razlika u strukturi savjetodavnih usluga u odnosu na angažmane s izražavanjem uvjerenja Standardi primjene za angažmane s izražavanjem uvjerenja (A) **stroži su i veći ih je broj** u odnosu na Standarde primjene za savjetodavne usluge (C)

4. Planiranje i obavljanje savjetodavnih usluga

Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije

Standardi obilježja (1000-1300)

- Uključivanje svih relevantnih pitanja savjetodavnih angažmana u povelju o unutarnjoj reviziji (Interni pravilnik o unutarnjoj reviziji)
- Pružanje savjetodavnih angažmana u područjima za koje su revizori prethodno bili odgovorni
- Narušenost objektivnosti i neovisnosti mora biti priopćena klijentu prije angažmana
- Odbijanje angažmana u slučaju izostanka znanja, vještina i kompetencija
- Dužna profesionalna pažnja

Standardi primjene (2000-2600)

- Planiranje savjetodavnih angažmana
- Uključivanje znanja o rizicima stečenih tijekom savjetodavnih angažmana u angažmane s izražavanjem uvjerenja
- Ciljevi savjetodavnih angažmana moraju biti u skladu s vrijednostima i ciljevima institucije
- Postizanje dogovora s klijentom u vezi ciljevima djelokruga, odgovornosti i očekivanja
- Radni programi savjetodavnih angažmana mogu se razlikovati po obliku i sadržaju
- Razvoj politika za nadzor i arhiviranje savjetodavnih angažmana
- Odgovornost za priopćavanje konačnih rezultata

4. Planiranje savjetodavnih usluga

Planiranje savjetodavnih usluga

- Savjetodavne usluge su predložene tijekom procesa godišnje procjene rizika, ako su identificirane kao visoko prioritetne, uključuju se u godišnji plan rada

Planiranje resursa za savjetodavne usluge koje se tijekom godine mogu pojaviti

- Posebne savjetodavne usluge na zahtjev rukovodstva

4. Obavljanje savjetodavnih usluga

- Postupak obavljanja savjetodavnih usluga može se razlikovati ovisno o vrsti savjetodavnih usluga
  - Npr. razlike u pružanju savjetodavnih usluge kao edukcije ili kao angažmana podrške

- **Pružanje savjeta** – najsličniji angažmanu s izražavanjem uvjerenja (procesni tijek)

4. Obavljanje savjetodavnih usluga

Planiranje

- Utvrđivanje ciljeva i opsega
- Pribavljanje konačnog odobrenja ciljeva i opsega od klijenta
- Razumijevanje konteksta savjetodavne usluge i relevantnih poslovnih procesa
- Razumijevanje relevantnih rizika
- Razumijevanje relevantnih kontrola
- Procjena oblikovanosti kontrola
- Utvrđivanje pristupa (prikupljanje informacija, provođenje analitičkih postupaka)
- Raspoređivanje resursa

4. Obavljanje savjetodavnih usluga

Obavljanje

- Prikupljanje i vrednovanje dokaza
- Formuliranje savjeta (prihvatljivi, razumljivi, provedivi u praksi)

Priopćavanje

- Utvrđivanje prirode i oblika priopćavanja u dogovoru s klijentom
- Privremeno priopćavanje rezultata
- Provjera savjeta s klijentom
- Oblikovanje konačnog priopćenja
- Distribucija konačnih rezultata

Praćenje u dogovoru s klijentom (nije obvezno)

4. Obavljanje savjetodavnih usluga

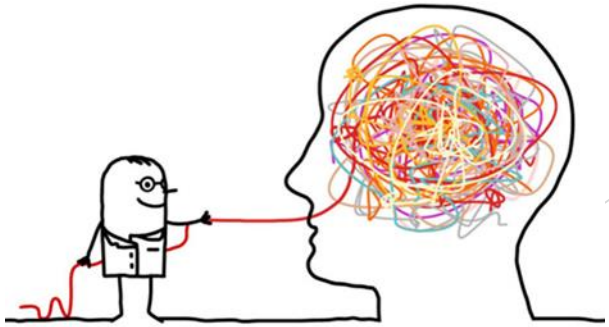
Prilikom obavljanja savjetodavnih usluga unutarnji revizor:

- mora **prikupiti** dovoljno odgovarajućih dokaza koji podržavaju ciljeve savjetodavnog angažmana/usluge
- **procjenjuje** prikupljene dokaze
- dokumentacija treba **potvrditi pretpostavke** na kojima revizor temelji savjet
- **formira** odgovarajuću radnu dokumentaciju (prilikom obavljanja savjetodavnih usluga manje dokumentacije u odnosu na angažmane s izražavanjem uvjerenja)
- **dokumentira** obavljene postupke i prikupljene dokaze

5. Znanja i vještine unutarnjih revizora

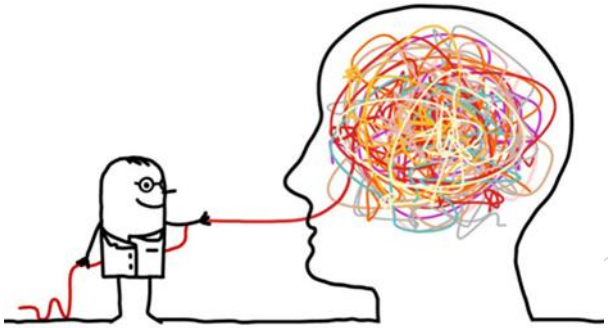
5. Znanja i vještine unutarnjih revizora

- Razumijevanje ključnih poslovnih procesa (input-proces-output)
- Razumijevanje načina na koji se financijski i operativni sustavi povezuju
- Sposobnost „opisivanje” sustava (prepoznavanje ključnih značajki)
- Razumijevanje rizika i način na koji rizici utječu izvršenje aktivnosti (traženje uzroka)
- Uvažavanje kontrolnog okvira i uređenje institucije koji pomažu u ostvarenju ciljeva
- Poznavanje koncepta kontrola i razina pogreške koja se može tolerirati za pojedinačne poslovne aktivnosti



5. Znanja i vještine unutarnjih revizora

- Sposobnost provođenja složenijih projekata (planiranje-terenski rad-izvještavanje)
- Stručnost za primjenu različitih tehnika
- Objektivnost, rasuđivanje, logika, profesionalni skepticizam
- Sposobnost primjene tehnika za rješavanje problema (razrada aktivnosti koje su izvodljive, bazirane na riziku i ekonomične)
- Sposobnost rada u okruženju u kojem može postojati otpor prema promjenama



6. Zaključak

6. Zaključak

- Koncept pružanja savjetodavnih usluga nije nov

- Strategija rasta ili ekspanzije (rizici – kontrole – veća zastupljenost angažmana s izražavanjem uvjerenja)
- Strategija stabilnosti/defenzivna strategija (veća zastupljenost savjetodavnih usluga)

6. Zaključak

Pružanje savjetodavnih usluga unaprjeđuje revizorska znanja o:

- poslovnim procesima
- upravljanju rizicima
- kontrolama
- korporativnom upravljanju
- drugim pitanjima koja su povezana s angažmanom s izražavanjem uvjerenja

- Unapređuje komunikaciju s rukovodstvom
- Stvara odnos povjerenja s rukovodstvom
- Pokazuje doprinos funkcije unutarnje revizije

6. Zaključak

Uvijek govorite o poštovanju propisa, pravila, procedura i ugovora. Našoj je organizaciji potrebno više od toga kada se radi o savjetima.

Pružanjem savjetodavnih usluga nam pomažete, a ne kritizirate.

Želimo da sudjelujte u procesu stvaranja, a ne da kasnije kažete što treba drugačije, tako zajedno stvaramo!

6. Zaključak

- Sve veći “interes” rukovodstva za savjetodavne usluge
- Prepoznavanjem vrijednosti sistematičnog, disciplinarnog i neovisnog pristupa unutarnje revizije prema korporativnom upravljanju, upravljanju rizicima i kontrolama sve veći angažman će se očekivati i od unutarnje revizije kao savjetodavca.

Hvala na pažnji!

Nikolina Bibić

Nikolin.bibic@mfin.hr