

INTERNAL AND EXTERNAL ASSESSMENT OF INTERNAL AUDIT FUNCTION

INTERNA I EKSTERNA PROCJENA KVALITETE INTERNE REVIZIJE

TUSEK, Boris & POKROVAC, Ivana

Abstract: *The question of internal audit quality or the quality of the audit process is one of the focal areas in the profession of internal auditing. Internal audit is expected to add value in an organization in which it operates and that its activity contributes to the achievement of organizations objectives which is only possible with high quality performance of the audit activities. This paper discusses the most important requirements of the IIA Standards and the Practice Advisories related to internal audit Quality Assurance and Improvement Program (Quality Assurance and Improvement Program - QAIP).*

Key words: *internal audit, internal audit process, quality, internal assessment, external assessment*

Sažetak: *Pitanje kvalitete interne revizije, je jedno od žarišnih područja u profesiji interne revizije. Od interne revizije se očekuje da sudjeluje u stvaranju dodane vrijednosti poduzeća, odnosno da svojom aktivnosti pridonosi ostvarenju njegovih ciljeva što je u potpunosti moguće tek uz kvaliteno obavljanje revizijskih aktivnosti. U radu se obrađuju najznačajniji zahtjevi IIA Standarda i relevantnih Preporuka za rad koji se odnose na zahtjev za postojanjem i vrednovanjem programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja aktivnosti interne revizije.*

Ključne riječi: *interna revizija, proces interne revizije, kvaliteta, interno vrednovanje, eksterno vrednovanje*



Authors' data: Boris Tusek, prof.dr.sc., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J.F.Kennedyja 6, Zagreb, btusek@efzg.hr; Ivana Pokrovac, univ.spec.oec., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J.F.Kennedyja 6, Zagreb, ipokrovac@efzg.hr

1. Uvod

Kvaliteta interne revizije, odnosno kvaliteta samog postupka obavljanja revizijskog posla je jedno od žarišnih područja u profesiji interne revizije. Od interne revizije se očekuje da sudjeluje u stvaranju dodane vrijednosti poduzeća u kojem djeluje, odnosno da svojom aktivnošću pridonosi ostvarenju njegovih ciljeva što je u potpunosti moguće tek uz kvalitetno obavljanje revizijskih aktivnosti. Kvaliteta je stupanj ispunjenja očekivanja korisnika, a korisnici su u slučaju interne revizije uprava, viša razina menadžmenta, odbori (nadzorni i revizijski) te operativni menadžment i eksterna revizija, iako se taj krug u širem smislu proteže i na dioničare, nadzorne organizacije i razne regulatore [1].

Uz stupanj ispunjenja potreba korisnika, kao odraz kvalitete interne revizije smatra se i stupanj usklađenosti aktivnosti sa zahtjevima standarda i smjernica za obavljanje aktivnosti interne revizije kao temeljnih “pravila igre” koje je definirala sama profesija internih revizora, a koja se kontinuirano prilagođavaju potrebama prakse. Zadatak rukovoditelja odjela interne revizije, odnosno glavnog internog revizora je ostvarivanje obaju zahtjeva, usklađenosti sa zahtjevima korisnika i profesionalnim zahtjevima.

Prema Standardima, glavni interni revizor (Chief Audit Executive - CAE) treba utvrditi program osiguravanja kvalitete i poboljšanja svih aktivnosti odjela interne revizije. Taj program treba biti oblikovan na način da omogući i pomogne internoj reviziji u njezinom aktivnom uključivanju u stvaranje dodane vrijednosti, poboljšanju organizacijskih aktivnosti i usklađenosti djelovanja interne revizije sa standardima i kodeksom profesionalne etike.

U nastavku se obrađuju najznačajniji zahtjevi IIA Standarda i relevantnih Preporuka za rad koji se odnose na jedan od iznimno značajnih zahtjeva za postojanjem i vrednovanjem programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja aktivnosti interne revizije (Quality Assurance and Improvement Program – QAIP).

2. Zahtjevi Međunarodnih standarda za stručnu provedbu interne revizije - Standard 1300: Program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja

Kao što je već navedeno, zahtjev da glavni interni revizor mora oblikovati, razraditi i održavati program osiguranja kvalitete i poboljšanja aktivnosti interne revizije jedan je od značajnijih novih zahtjeva koji se postavljaju u aktualnim Standardima. Preciznije, prema odrednicama Standarda 1300 Program osiguranja kvalitete i poboljšanja “glavni interni revizor mora razraditi i održavati program osiguranja kvalitete i poboljšanja koji obuhvaća sve aspekte aktivnosti interne revizije.” [2] Svaki dio programa mora biti oblikovan na način koji će omogućiti internoj reviziji osiguranje jamstva da je aktivnost obavljena u skladu sa Standardima i Etičkim

kodeksom. Uz to, program služi i za procjenu učinkovitosti interne revizije te identificira prilike za napredak.[3] Standard 1300 je razrađen na slijedeće dijelove:

- 1310 Zahtjevi programu osiguranja kvalitete i unaprjeđenja
 - 1311 Interno vrednovanje
 - 1312 Eksterno vrednovanje
- 1320 Izvještavanje o programu osiguranja kvalitete i unaprjeđenja
- 1321 Uporaba fraze „Provedeno u skladu s Međunarodnim standardima za stručnu provedbu interne revizije“
- 1322 Obavijest o neusklađenosti

Prema odrednicama navedenih standarda interna revizija treba usvojiti postupak za praćenje i procjenu cjelokupne učinkovitosti programa kvalitete. Postupak treba uključivati interno i eksterno procjenjivanje ili vrednovanje. Interna procjena mora uključivati stalne kontrole uspješnosti aktivnosti interne revizije te povremene preglede koji se provode putem samoprocjenjivanja ili vrednovanja od strane drugih osoba u organizaciji koje posjeduju znanje o internoj reviziji i koje su upoznate sa Standardima.

U kontekstu eksternog vrednovanja ističe se da barem jednom u pet godina eksterno vrednovanje treba provesti kvalificirana neovisna osoba ili tim izvan organizacije. Nadalje, prema odrednicama Standarda 1320 glavni interni revizor mora obavijestiti viši menadžment i odbor direktora/nadzorni odbor o rezultatima eksternog vrednovanja.

Interni revizori se prema odrednicama Standarda 1320 potiču da u izvještajima navedu da su njihove aktivnosti "provedene u skladu s Međunarodnim standardima za stručnu provedbu interne revizije". Međutim, da bi interni revizori mogli u izvještajima navesti ovu tvrdnju ili izjavu mora biti ispunjen uvjet da je procjena programa osiguranja kvalitete i poboljšanja pokazala da interna revizija doista jest u skladu sa standardima. Kada neusklađenost ima utjecaj na cjelokupan opseg ili obavljanje interne revizije, o tome treba obavijestiti viši menadžment i odbor direktora/nadzorni odbor (Standard 1322 Obavijest o neusklađenosti).

U nastavku ovog rada navode se najznačajniji zahtjevi relevantnih Preporuka za rad koje se odnose na prethodno navedene Standarde, a koji se odnose na program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja aktivnosti interne revizije.

3. Zahtjevi Smjernica za oblikovanje programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja

U uvodnom dijelu Smjernice za primjenu Standarda 1300-1 Program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja ističe se, pozivajući se zapravo na sam zahtjev Standarda 1300-1 o kojemu je već bilo govora, da je glavni interni revizor odgovoran za uspostavu interne revizije čiji opseg poslova uključuje sve aktivnosti temeljem Međunarodnih standarda za stručno provođenje interne revizije (Standardi) i

definicije interne revizije koju je objavio Institut internih revizora (IIA). Da bi se to osiguralo, glavni interni revizor mora uspostaviti i održavati program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja.

Nadalje, prema Preporuci za rad 1300-1 glavni interni revizor odgovoran je za provedbu postupaka koji trebaju dati odgovarajuće jamstvo različitim korisnicima interne revizije da ona djeluje u skladu s dokumentom o ciljevima, ovlastima i odgovornostima interne revizije (pravilnikom o internoj reviziji) koji mora biti u skladu sa Standardima i Etičkim kodeksom, zatim da interna revizija obavlja aktivnosti na učinkovit i djelotvoran način te da je korisnici percipiraju kao funkciju koja pridonosi stvaranju dodane vrijednosti i poboljšavanja poslovanje organizacije. U kontekstu prirode i opsega programa osiguranja kvalitete i poboljšanja ističe se da ovaj program mora biti dovoljno sveobuhvatan, odnosno da mora uključiti sve aspekte djelovanja i upravljanja internom revizijom kao što je utvrđeno Standardima i najboljom praksom. Odgovornost za provođenje programa osiguranja kvalitete i poboljšanja ima glavni interni revizor te isti mora biti pod njegovim izravnim nadzorom. Izuzetak od ovog pravila jesu manje aktivnosti interne revizije kada glavni interni revizor najčešće prenosi većinu odgovornosti u sklopu programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja na podređene zaposlenike.

Kao što je već istaknuto, prema Standardu 1310 interna revizija treba usvojiti postupke za praćenje i vrednovanje cjelokupne učinkovitosti programa kvalitete. Takav postupak mora uključivati interno i eksterno vrednovanje.

Prema Preporuci za rad 1310-1: Zahtjevi za program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja kojom se interpretira primjena zahtjeva iz odnosnog Standarda 1310, program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja je stalno i povremeno vrednovanje cijelog spektra revizije i savjetovanja koje obavlja interna revizija kroz stroge i svobuhvatne postupke, stalni nadzor i testiranje interne revizije te povremeno potvrde usklađenosti s Definicijom i Standardima. Ako rezultati tih procjena upućuju na mogućnost poboljšanja interne revizije, takva poboljšanja, prema Preporuci za rad 1301-1 treba provesti glavni interni revizor kroz program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja.

Konačno, kako bi se osigurala odgovornost i transparentnost, glavni interni revizor treba priopćiti rezultate eksternog i, prema potrebi, internog procjenjivanja različitim korisnicima, kao što su viši menadžment, odbor direktora/nadzorni odbor i eksterni revizori.

Prema odjeljku 1. Preporuke za rad 1311-1: Interno vrednovanje, stalna interna procjena najčešće je integrirana u politike i aktivnosti upravljanja internom revizijom i treba je provoditi koristeći sljedeće tehnike i alate

- Nadzor angažmana
- Kontrolne liste i ostala sredstva koja potvrđuju da se poštuju postupci koje je usvojila interna revizija (primjerice u revizijskom priručniku),
- Povratne informacije od korisnika revizije,

- selektivne ocjene radne dokumentacije od strane kolega koji ne sudjeluju u dotičnim revizijama
- Proračune projekata, sustavi za kontrolu radnog vremena, dovršetak plana revizije, pokriće troškova, i
- Analize ostalih pokazatelja učinkovitosti (kao što su vrijeme ciklusa i prihvaćene preporuke).

Za razliku od stalnog internog vrednovanja, povremeno interno vrednovanje obično predstavlja preglede koji nisu rutinski i, prije svega, podrazumijeva testiranje usklađenosti. Povremeno interno vrednovanje provedeno kratko vrijeme prije eksternog vrednovanja može olakšati i smanjiti trošak eksternog procjenjivanja.

Eksterno vrednovanje interne revizije mora rezultirati mišljenjem o tome djeluje li interna revizija u skladu s Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije i, prema potrebi, treba uključiti preporuke za poboljšanje. Takvi pregledi i procjene mogu imati značajnu vrijednost za glavnog internog revizora ali i ostale članove odjela interne revizije. Pri tome, prema Preporuci za rad 1312-1: Eksterno vrednovanje samo kvalificirane osobe mogu obavljati takva ispitivanja i preglede. Pored toga, po završetku pregleda, odboru direktora/nadzornom odboru i višem menadžmentu mora biti poslano službeno priopćenje.

U okviru Preporuke za rad 1312-1 navode se kvalifikacije eksternih procjenjivača, odnosno ističe se da oni moraju biti neovisni u odnosu na organizaciju i internu reviziju. Nadalje, skupina za ispitivanje mora se sastojati od osoba koje su kompetentne za stručno obavljanje interne revizije i eksterno procjenjivanje. Da bi bili uzeti u obzir kao kandidati za osobe koje obavljaju eksterno vrednovanje, kvalificirane osobe mogu uključivati kontrolore osiguranja kvalitete IIA, regulatorne ispitivače, konzultante, eksterne revizore, ostale stručne pružatelje usluga i interne revizore izvan organizacije čija je interna revizija subjekt eksternog vrednovanja.

Bitno pitanje koje se odnosi na eksterno vrednovanje interne revizije je pitanje neovisnosti. Naime, prema Preporuci za rad 1312-1 osoba ili organizacija koja preuzme eksterno vrednovanje, članovi skupine osoba koje obavljaju procjenu i sve druge osobe koje sudjeluju u vrednovanju ne smiju imati obveze prema ili interese u organizaciji čija je interna revizija subjekt eksternog vrednovanja, ili osoblju u takvoj organizaciji.

Uz neovisnost, zahtijeva se integritet i objektivnost te stručnost osoba za eksterno vrednovanje. Također, glavni interni revizor mora uključiti viši menadžment i odbor direktora/nadzorni odbor u postupak odabira osobe koja provodi eksterno vrednovanje i dobiti njihovo odobrenje.

U okviru Preporuke za rad 1312-1 utvrđuje se djelokrug eksternog vrednovanja i ističe kako eksterno vrednovanje treba obuhvatiti širok raspon koji uključuje sljedeće elemente interne revizije:

- Usklađenost s IIA Standardima i Etičkim kodeksom te dokumentom o ciljevima, ovlastima i odgovornostima interne revizije (pravilnikom o internoj reviziji) planovima, politikama, postupcima, praksom i relevantnim zakonskim i regulatornim zahtjevima;
- Očekivanja koje od interne revizije imaju nadzorni odbor i uprava, viši menadžment i izvršni menadžment;
- Integriranje interne revizije u cjelokupni proces korporativnog upravljanja, uključujući prateće odnose među ključnim skupinama koje sudjeluju u tom procesu;
- Alate i tehnike koje koristi interna revizija;
- Znanja, iskustva i vještina među osobljem, uključujući usmjerenost osoblja na poboljšanja procesa;
- Određenje o tome pridonosi li ili ne interna revizija stvaranju dodane vrijednosti i unapređuje li poslovanje organizacije.

Kao odgovor na to da eksterno vrednovanje od strane neovisnog pojedinca ili skupine može biti neracionalno za manje odjele interne revizije, Institut internih revizora (IIA) nudi alternativan proces “samoprocjene s neovisnom (eksternom) procjenom“ koji ima sljedeće značajke:

- sveobuhvatan i u potpunosti dokumentiran proces samoprocjene, koji bi trebao biti sličan procesu eksterne procjene, barem u odnosu na vrednovanje usklađenosti sa standardima,
- neovisna izravna procjena od strane kvalificirane osobe,
- ušteda vremena i resursa – primjerice, primarni fokus bio bi na usklađenosti sa standardima. [4]

Prema odjeljku 3. Preporuke za rad 1312-2 tim pod vodstvom glavnog internog revizora treba provoditi i u potpunosti dokumentirati proces samoprocjene. Uz to, potrebno je pripremiti nacrt izvješća sličan onom u eksternom vrednovanju. Kvalificirana neovisna osoba treba provesti ograničeno testiranje samoprocjene kako bi vrednovao rezultate i izrazio mišljenje o stupnju usklađenosti aktivnosti interne revizije sa Standardima.

Dok cjelovito eksterno vrednovanje ima najveću vrijednost i treba biti uključeno u program kvalitete revizije, u odjeljku 6. Preporuke za rad 1312-2 se navodi da samoprocjena s neovisnom procjenom nudi alternativno sredstvo kojim se postiže usklađenost sa Standardom 1312. Međutim, u onoj mjeri u kojoj je to moguće, kako bi se postigla najveća moguća kvaliteta i koristi od poboljšanja procesa, interna revizija treba razmotriti samoprocjenu s neovisnom procjenom kao privremenu mjeru i težiti tome da osigura cjelovito eksterno vrednovanje tijekom idućeg razdoblja.

4. Ostale smjernice za oblikovanje programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja i primjena programa u praksi

Treba naglasiti da prethodne smjernice nikako ne predstavljaju sve postupke potrebne za cjelovite programe kvalitete ili njihovo procjenjivanje, pa je tako IIA u ožujku 2012. godine izdao vodič za praktičnu primjenu programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja [5] (eng. *Practice guide*, u nastavku Vodič) kao dio snažno preporučenih preporuka Međunarodnog okvira stručnog provođenja interne revizije. To je dokument u kojem se daju naputci za ključne elemente programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja koji nisu obuhvaćeni smjernicama, kao što su prijedlozi skala koje se mogu koristiti kod vrednovanja i odluke o usklađenosti sa Standardima te prijedlog metodologije vrednovanja. Prema Vodiču, kako bi se postigla svobuhvatna pokrivenost svih aspekata aktivnosti interne revizije, program programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja bi se trebao primjenjivati na tri razine i to na:

- razini angažmana interne revizije (samoprocjena na razini revizije, angažmana ili operativnoj razini pri čemu bi rukovoditelj angažmana bio odgovoran za:
 - davanje jamstva o adekvatnosti procesa kojima se revizijski planovi provode u specifične aktivnosti te adekvatnosti resursa, kao i za informiranje da je planiranje, ispitivanje te izvještavanje u skladu za zahtjevima definicije, Standarda i Etičkog Kodeksa. Uz to, odgovornost rukovoditelja nagažmana je i u pružanju jamstva o prikladnosti mehanizama uspostavljenih za praćenje aktivnosti menadžmenta vezanih za postupanja po preporukama te o dovršenosti anketiranja korisnika o zadovoljstvu revizijom
- razni aktivnosti interne revizije (samoprocjena na razini aktivnosti interne revizije te organizacijskoj razini) gdje je rukovoditelj odjela interne revizije odgovoran za pružanje jamstva:
 - o dokumentiranosti pisanih procedura koje se odnose na tehnička i administrativna pitanja, kako bi mogle voditi osoblje kod obavljanja aktivnosti koja mora biti u skladu s definicijom, Standardima i Etičkim Kodeksom, te
 - usklađenosti aktivnosti s pisanim procedurama i politikama,
 - da aktivnost interne revizije ostvaruje općenitu svrhu i odgovornosti prema pravilniku o internoj reviziji,
 - o usklađenosti aktivnosti s definicijom, Standardima i Kodeksom etike te usklađenosti aktivnosti sa zahtjevima i očekivanjima korisnika,
 - da aktivnost interne revizije sudjeluje u stvaranju dodane vrijednosti poduzeća u kojem djeluje te da su resursi interne revizije učinkovito i djelotvorno iskorišteni.
- eksterne perspektive (nezavisno eksterno vrednovanje cijele aktivnosti interne revizije uključujući pojedinačne revizijske angažmane) prema kojoj:
 - rukovoditelj odjela interne revizije mora osigurati provođenje eksterne procjene najmanje jedanput u pet godina.

U Vodiču je dan i okvir uključivanja programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja u aktivnosti interne revizije koji se sastoji od tri odvojene kategorije unutar same aktivnosti interne revizije, a to su upravljanje, profesionalna praksa i komunikacija.

Prema Vodiču [6], kvaliteta je ugrađena u strukturu cjelokupne aktivnosti interne revizije pa je i program vrednovanja potrebno provoditi kroz cjelu strukturu. Vodič također nudi prijedloge skala (QA Manual Assessment Scale, Path to Quality Scale...) koje se mogu koristiti kod vrednovanja s obzirom da Standardi ne zahtijevaju neku određenu skalu koja bi se trebala koristiti kod vrednovanja već samo nužnost vrednovanja usklađenosti aktivnosti sa zahtjevima Okvira profesionalnog provođenja interne revizije. Unutar Vodiča je predstavljena i metodologija vrednovanja prema kojoj se za svaku od kategorija unutar aktivnosti trebaju definirati ciljevi i kriteriji te se uz pregled dokumentacije treba pristupiti vrednovanju usklađenosti kategorija s Definicijom, Standardima i Etičkim Kodeksom. Nakon pregleda dokumentacije potrebno je koristiti neku od predloženih skala vrednovanja te je potrebno izvjestiti i dokumentirati uočene nedostatke i eventualne preporuke.

Institut internih revizora je u okviru analize globalnog stanja profesije 2010. godine publicirao rezultate istraživanja [7] o primjeni standarda 1300 na globalnoj razini. Rezultati upućuju na potrebu dodatnog napretka kako bi se došlo do većeg prihvaćanja provođenja programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja. Naime, usporedno sa 2006. godinom kada je provedeno istraživanje sličnog tipa i kada je 26% ispitanika provodilo program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja, u 2010. godini taje se postotak popeo na svega 31% što je gotovo zanemariv napredak s obzirom na vremenski period koji je protekao. Svega 34.5% ispitanika se izjasnilo da je aktivnost interne revizije njihova odjela bila eksterno vrednovana u proteklom petogodišnjem razdoblju, dok se njih preko 44% izjasnilo da nisu u skladu sa standardom 1312 Eksterno vrednovanje.

Prema još jednom istraživanju u okviru globalne analize profesije interne revizije [8] najmanje se primjenjuju upravo odrednice standarda vezanih za oblikovanje i provođenje programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja. S obzirom na rezultate istraživanja i na gotovo nepromijenjeno stanje i stav o primjeni standarda vezanih za vrednovanje kvalitete, IIA je odlučio djelovati u smjeru publiciranja dodatnih smjernica (poput Vodiča iz ožujka 2012.) koje bi trebale potaknuti na provođenje programa osiguranja kvalitete i unaprjeđenja.

5. Zaključak

Uloga interne revizije, njezine dužnosti i odgovornosti, zahtjevi koji se pred nju postavljaju i pristup obavljanju revizijskih poslova od začetaka razvoja suvremene interne revizije do danas bitno su promijenjeni.

Mnogi istraživači, profesionalna udruženja i organizacije, ali i korisnici usluga interne revizije, zaokupljeni su pitanjem očekivanja od interne revizije u budućnosti

te potrebnim zaokretima u njezinu razvoju kako bi bila sposobna odgovoriti na sve složenije zahtjeve koji se pred nju postavljaju.

U tom kontekstu, čini se opravdanim kontinuirano uspostavljati visokokvalitetne standarde za profesionalno obavljanje interne revizije kojima će se stvoriti stručna podloga za organiziranje i kvalitetno obavljanje interne revizije ali istodobno utvrditi i kriteriji za procjenu kvalitete djelovanja interne revizije. Povezano s tim, primjena zahtjeva za utvrđivanjem cjelovitog programa osiguranja kvalitete i poboljšanja aktivnosti interne revizije postaje jedan od bitnijih novih zahtjeva postavljenih u standardima interne revizije i izazova u daljnjem razvoju funkcije interne revizije u mnogim organizacijama s obzirom na činjenicu da do sada kod mnogih nisu postignuti zadovoljavajući rezultati primjene QAIP-a.

6. Literatura

- [1] The Institute of Internal Auditors – Austin Chapter (2012). Best Practices in Implementing Quality Assurance & Improvement Programs, *Dostupno na:* <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/2012%20Research%20Report%20-%20Austin%20Chapter.pdf> *Pristup:* (12-05-2012)
- [2] The Institute of Internal Auditors (2009). *Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (MOPD)*, prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora, 978-953-55827-1-7, Zagreb
- [3] The Institute of Internal Auditors (2009). *Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (MOPD)*, prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora, 978-953-55827-1-7, Zagreb
- [4] The Institute of Internal Auditors (2009). *Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (MOPD)*, prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora, 978-953-55827-1-7, Zagreb
- [5] The Institute of Internal Auditors (2012). *Practice Guide: Quality Assurance and Improvement Program*, *Dostupno na:* <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Quality-Assurance-and-Improvement-Program-Practice-Guide.aspx> *Pristup* (12-05-2012)
- [6] The Institute of Internal Auditors (2012). *Practice Guide: Quality Assurance and Improvement Program*, *Dostupno na:* <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Quality-Assurance-and-Improvement-Program-Practice-Guide.aspx> *Pristup* (12-05-2012)
- [7] The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2010). The IIA's global internal audit survey: Core competencies for today's Internal Auditor, *Dostupno na:* http://www.theiia.se/uploads/global_internal_audit_survey_report_ii_fin.pdf *Pristup:* (12-05-2012)
- [8] The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2011). Imperatives for change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action, *Dostupno na:* <http://www.theiia.org/bookstore/product/imperatives-for-change-the-iias-global-internal-audit-survey-in-action-download-pdf-1558.cfm> *Pristup* (12-05-2012)



Photo 129. Fisherman / Ribič