

Prof. dr. sc. Boris Tušek
Ekonomski fakultet Zagreb

ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

13. Godišnji seminar unutarnjih revizora u javnom sektoru
*Upravljanje rizicima u javnom sektoru i uloga interne
revizije*

Zagreb, 15.12.2017.

INTERNA REVIZIJA U JAVNOM SEKTORU

- Dio cjelokupnog sustava internih kontrola u javnom sektoru (engl. *Public Internal Financial Control - PIFC*)
- Interni nadzorni mehanizam korporativnog upravljanja u javnom sektoru (engl. *Corporate Governance in Public Sector*)
- Važan alat za poboljšanje upravljačke odgovornosti odgovornih osoba institucija javnog sektora (engl. *Managerial Accountability*)
- **Instrument upravljanja rizicima u poslovanju institucija javnog sektora** (engl. *Risk management in Public Sector*)
 - ✓ *The Institute of Internal Auditors (2012) The Role of Auditing in Public Sector Governance. Supplemental Guidance, 2nd Edition. Altamonte Springs, Florida: The IIA.*
 - ✓ *The Institute of Internal Auditors (2014) Assessing Organizational Governance in the Public Sector. IPPF: Recommended Guidance – Supplemental Guidance: Practice Guide. Altamonte Springs, Florida: The IIA.*

DEFINICIJA INTERNE REVIZIJE

- *”Interna revizija je neovisno i objektivno jamstvo i savjetodavna aktivnost rukovodena filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva uvodeći sustavan i discipliniran pristup **procjenjivanju i poboljšanju učinkovitosti upravljanja rizicima**, kontrole i korporativnog upravljanja.”*

MISIJA INTERNE REVIZIJE

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

FUNKCIJA
INTERNE
REVIZIJE



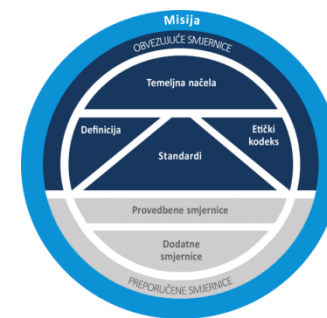
UPRAVLJANJE
RIZICIMA

FUNKCIJA
INTERNE
REVIZIJE



UPRAVLJANJE
RIZICIMA

MEĐUNARODNI STANDARDI ZA PROFESIONALNO OBAVLJANJE INTERNE REVIZIJE



- **Standard 1220.A3** – Interni revizori moraju obratiti pozornost na ključne rizike koji bi mogli utjecati na ciljeve, poslovne aktivnosti ili resurse.
- **Standard 2010** – Glavni interni revizor mora utvrditi planove koji se temelje na procjeni rizika kako bi se odredili prioriteta funkcije interne revizije koji su dosljedni ciljevima organizacije.
- **Standard 2120** – Funkcija interne revizije mora procijeniti učinkovitost procesa upravljanja rizicima i pridonijeti njegovom poboljšanju.
- **Standard 2200** – Interni revizori moraju izraditi i dokumentirati plan za svaki angažman... Planom moraju biti obuhvaćene strategije, ciljevi i rizici organizacije koji su relevantni za određeni angažman.
- **Standard 2210.A1** – Interni revizori moraju provesti preliminarnu procjenu rizika koji su relevantni za aktivnost koja se provjerava.

UPRAVLJANJE RIZICIMA



- **Rizik** je vjerojatnost nastanka nekog događaja koji će imati posljedice na ostvarivanje ciljeva institucije.
- **Upravljanje rizicima** je proces identificiranja, analiziranja, procjenjivanja, nadziranja i priopćavanja rizika povezanih s bilo kojom aktivnošću, funkcijom ili procesom na način kojim će se osposobiti instituciju za minimizaciju gubitaka i maksimizaciju mogućnosti ⇒ **proaktivni pristup**
- Za uspješno upravljanje rizicima **odgovorno je rukovodstvo**
- **Strategije upravljanja rizicima (odgovori na rizike)** ⇒ smanjivanje rizika, prenošenje (dijeljenje) rizika, prihvaćanje rizika, izbjegavanje rizika
- **Interni revizor** ima profesionalnu obvezu i odgovornost biti podrška rukovodstvu u upravljanju rizicima.

**IDENTIFIKACIJA
RIZIKA**

**PROCJENA
RIZIKA**

**UPRAVLJANJE
RIZICIMA**

**UTVRĐIVANJE
PRIORITETA
MEĐU RIZICIMA
I DEFINIRANJE
STRATEGIJA**

NADZIRANJE

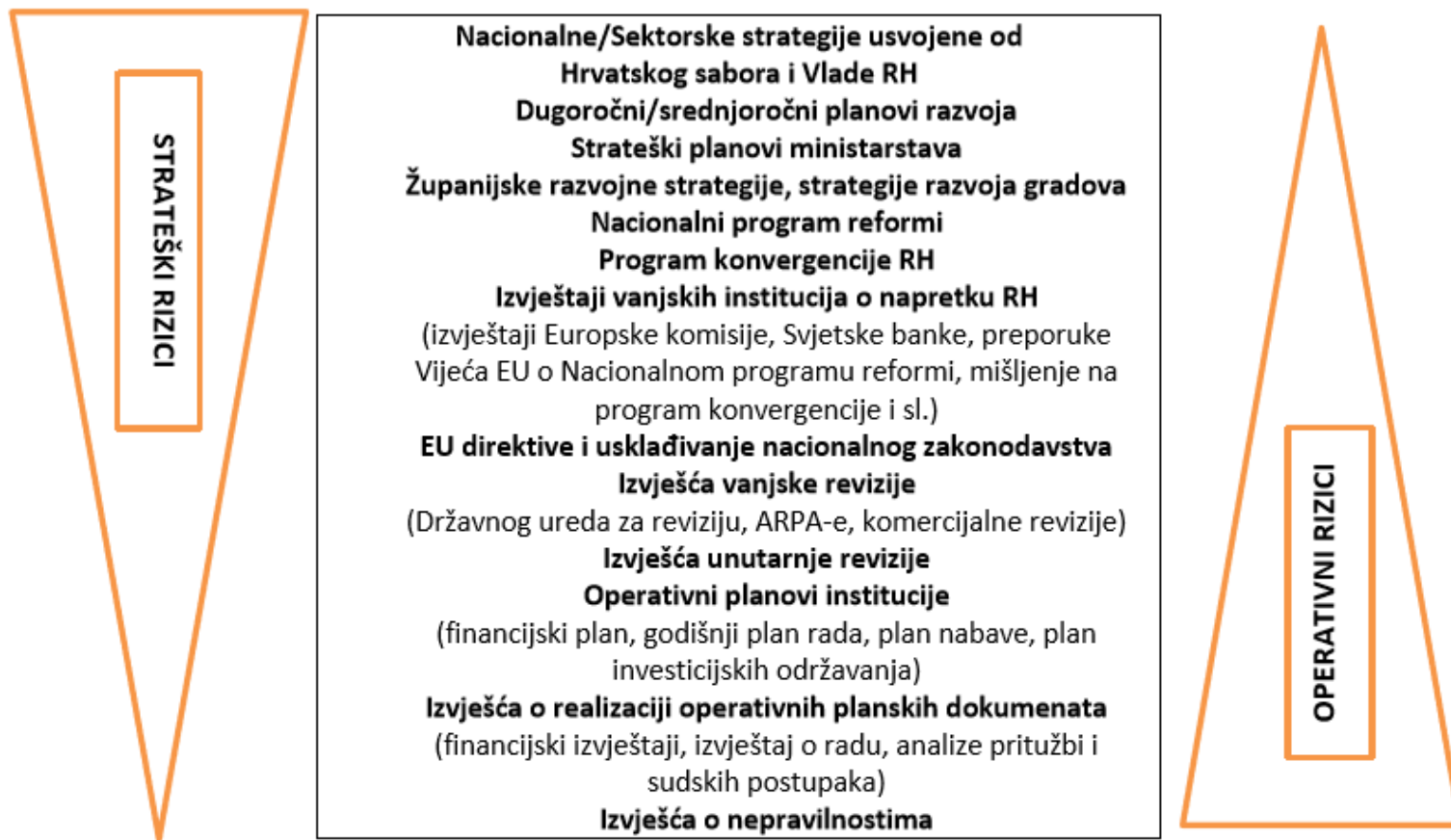
UPRAVLJANJE RIZICIMA

- razumijevanje rizika kojima je institucija izložena,
- uvjerenje o tome da su implementirane odgovarajuće strategije i postupci smanjenja rizika koji ugrožavaju ostvarivanje željenih ciljeva,
- postojanje i funkcioniranje **odgovarajućih kontrola ugrađenih u organizaciju kao instrument upravljanja rizicima** i
- predviđanje promjena u okolini.



SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU
INSTITUCIJA JAVNOG SEKTORA, MINISTARSTVO FINACIJA
REPUBLIKE HRVATSKE, 2017.

- **Strateški rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta institucije, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora (primjerice, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično. → odgovorna osoba institucije
- **Operativni rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura. Potrebno je voditi računa da kumulativni učinci operativnih rizika mogu utjecati i ugroziti i realizaciju nekih strateških ciljeva i na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike. → rukovoditelji odgovorni za procese/aktivnosti odnosno rukovoditelji ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode



IZVOR: SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU INSTITUCIJA JAVNOG SEKTORA, MINISTARSTVO FINANCIJA REPUBLIKE HRVATSKE, 2017.

		VJEROJATNOST POJAVE RIZIKA					
		Zanemariva	Nije vjerojatna	Vjerojatna	Vrlo vjerojatna	Naj-vjerojatnija	
		1	2	3	4	5	
UČINAK	1	Vrlo mali	1	2	3	4	5
	2	Mali	2	4	6	8	10
	3	Srednji	3	6	9	12	15
	4	Velik	4	8	12	16	20
	5	Vrlo velik	5	10	15	20	25

+

RIZIK	$R=V_j \times U_t$	PRIORITET
Presudan do neprihvatljiv	15-25	Vrlo visok
značajan	9-12	Potrebna rana pozornost
podnošljiv	5-8	Normalna pozornost
neznatan	1-4	Imati pod kontrolom

MATRICA VJEROJATNOSTI I UČINKA

ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

- Aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima se razvrstavaju u **tri skupine**:
 1. **glavne aktivnosti** interne revizije u procesu upravljanja rizicima,
 2. **opravdane (legitimne) aktivnosti** interne revizije s mjerama zaštite,
 3. funkcije koje interna revizija **ne treba prihvatiti**.

- ✓ IIA POSITION PAPER: THE ROLE OF INTERNAL AUDITING IN ENTERPRISE-WIDE RISK MANAGEMENT, JANUARY 2009.
- ✓ INTERNAL AUDITING'S ROLE IN RISK MANAGEMENT, THE IIA WHITE PAPER, MARCH 2011.

GLAVNE AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

- **Glavne aktivnosti** i zadaci interne revizije u odnosu na proces upravljanja rizicima su:
 - pružanje uvjerenja za procese upravljanja rizicima,
 - pružanje uvjerenja o pravilnosti procjene rizika,
 - vrednovanje procesa upravljanja rizicima
 - vrednovanje izvještavanja o ključnim rizicima,
 - ispitivanje, odnosno prosuđivanje o načinu upravljanja ključnim rizicima

OPRAVDANE (LEGITIMNE) AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

- **Opravdane (legitimne) aktivnosti** interne revizije s mjerama zaštite su:
 - olakšavanje identifikacije i vrednovanje rizika,
 - savjetovanje menadžmenta o postupanju s rizicima, tj. reagiranju na rizike,
 - koordiniranje aktivnosti upravljanja rizicima,
 - objedinjavanje izvještavanja o rizicima
 - održavanje i razvijanje okvira za upravljanje rizicima,
 - nositeljstvo osnivanja procesa upravljanja rizicima,
 - oblikovanje i predlaganje rukovodstvu odgovarajuće strategije upravljanja rizicima.

NEDOZVOLJENE AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

- Funkcije koje u odnosu na upravljanje rizicima interna revizija **ne treba prihvatiti** su:
 - utvrđivanje razine rizika koja je prihvatljiva za rukovodstvo, odnosno apetita rizika
 - nametanje procesa upravljanja rizicima,
 - donošenja odluka o načinu postupanja s rizicima,
 - primjena odgovora na rizike u ime rukovodstva
 - preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima

ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

- pružiti neovisno i objektivno uvjerenje o adekvatnosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizicima i internih kontrola u nekoj instituciji,
- davanje savjeta pri definiranju strategije upravljanja rizicima (odgovora na rizike) u skladu s apetitom rizika te
- davanje prijedloga o mogućnostima poboljšanja procesa upravljanja rizicima i internih kontrola u instituciji.

STANDARD 2120 – UPRAVLJANJE RIZICIMA

Funkcija interne revizije mora procijeniti učinkovitost procesa upravljanja rizicima i pridonijeti njegovom poboljšanju.

Tumačenje

Pri utvrđivanju učinkovitosti procesa upravljanja rizicima riječ je o prosudbi koja proizlazi iz procjene internog revizora o sljedećem:

- podržavaju li ciljevi organizacije njezinu misiju i podudaraju li se s njom
- jesu li otkriveni i procijenjeni ključni rizici
- jesu li odabrani odgovori na rizike odgovarajući i usklađeni s apetitom rizika organizacije
- jesu li relevantne informacije o riziku utvrđene i pravodobno priopćene unutar organizacije, omogućavajući tako osoblju, menadžmentu i odboru izvršenje dužnosti

**Organizacijski,
upravljački i
metodološki aspekti
interne revizije
utemeljeni na
pravilima struke**

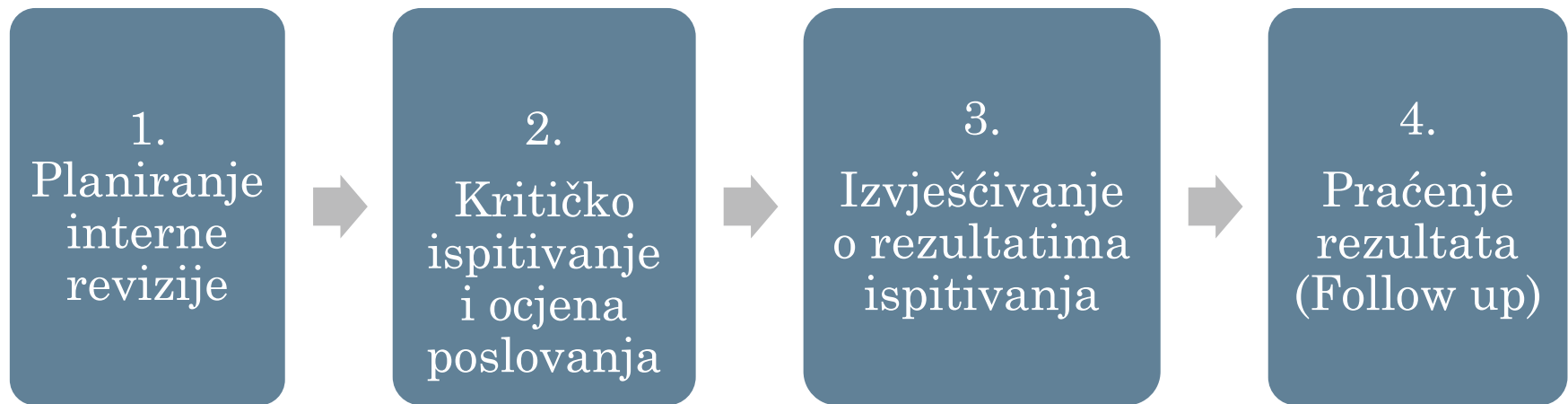
**Kvaliteta
rezultata
angažmana
interne revizije –
revizijski nalazi,
zaključci,
preporuke, savjeti**

**Dodana
vrijednost →
mjerljivi učinci -
ispunjavanje
očekivanja
korisnika**

VRSTE ANGAŽMANA INTERNE REVIZIJE

- Angažmani uvjerenja, Revizijski angažmani → „Redovni angažmani”
 - Financijska revizija
 - Revizija poslovanja/Operativna revizija
 - Revizija usklađenosti
 - Revizija učinkovitosti
 - Upravljačka revizija
- Savjetodavni angažmani
- „Angažmani na zahtjev” „Izvanredni angažman”, „Ad hoc angažman”
- Razlike u planiranju angažmana, obavljanju angažmana, izvještavanju i praćenju postignutih rezultata angažmana funkcije interne revizije
- Povezanost angažmana funkcije interne revizije sa strategijom, ciljevima i rizicima organizacije
- Mape uvjerenja (engl. Assurance Maps) – pokrivenost rizika i izbjegavanje ponavljanja

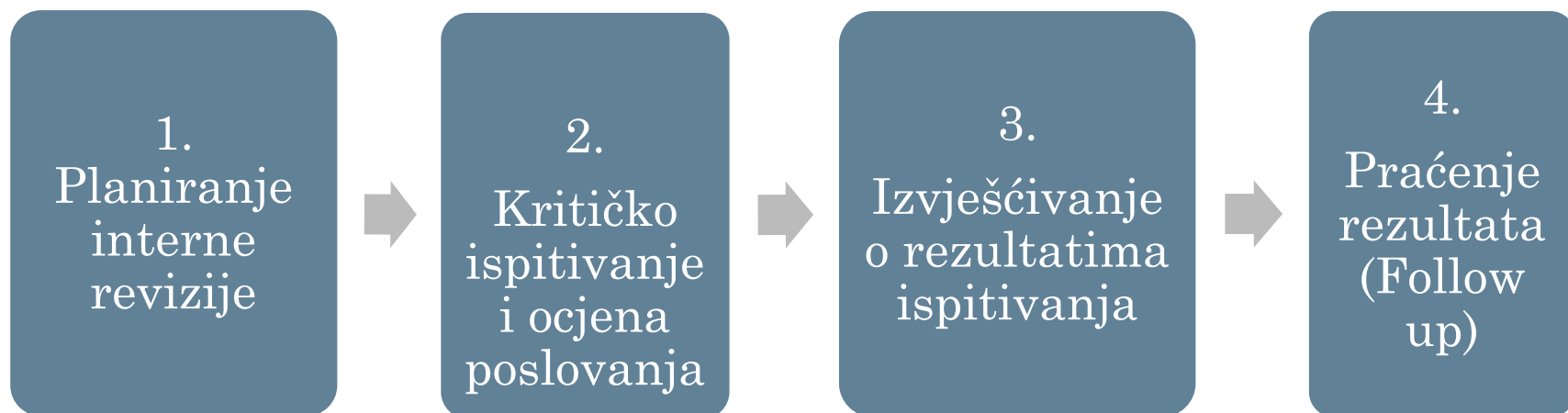
PROCESNI MODEL INTERNE REVIZIJE



RISK BASED INTERNAL AUDIT PROCESS

- **Procjena rizika kontinuirana je aktivnost tijekom cjelokupnog procesa interne revizije**
 - Kod izrade strateškog i godišnjeg plana interne revizije potrebno je identificirati i procijeniti rizike na razini cjelokupne organizacije
 - Kod izrade planova pojedinačnog angažmana potrebno je identificirati i procijeniti rizike na razini angažmana
 - Prilikom analize prikupljenih revizijskih dokaza potrebno je uvažavati rizike na razini pojedinačnog angažman
 - Prilikom testiranja internih kontrola potrebno je znati rizike koje pojedina kontrola pokriva
 - Prilikom sastavljanja izvješća i priopćavanja rezultata neophodno je uvažiti značajne nalaze i značajne rizike koji utječu na ostvarivanje ciljeva poduzeća na razini angažmana
 - Prilikom dogovaranja mjera i utvrđivanja akcijskog plana potrebno je uzeti u obzir prihvatljivu razinu rizika
 - Prilikom praćenja implementacije preporuka, mjera i aktivnosti treba uzeti u obzir vremenski okvir i značajnost rizika koji su pokriveni mjerama

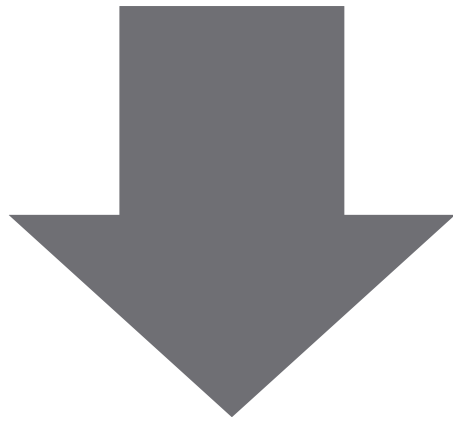
PROCESNI MODEL INTERNE REVIZIJE



Procjena rizika

PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

- Glavni interni revizor mora utvrditi planove koji se temelje na procjeni rizika kako bi se odredili prioritete funkcije interne revizije koji su dosljedni ciljevima organizacije → **Strateški plan interne revizije i Godišnji plan interne revizije**
- Kako bi izradio plan temeljen na procjeni rizika, glavni interni revizor se konzultira s višim menadžmentom i odborom te stječe razumijevanje o strategijama organizacije, ključnim poslovnim ciljevima, povezanim rizicima i procesima upravljanja rizicima. Kada je potrebno, glavni interni revizor mora preispitati i prilagoditi plan kao odgovor na promjene poslovanja organizacije, rizika, aktivnosti, programa, sustava i kontrola
- Glavni interni revizor mora razmatrati i **prilagođavati planove**, prema potrebi, kao odgovor na promjene u poslovanju organizacije, rizika, programa, sustava i kontrola.
- Interni revizori moraju razviti i dokumentirati **plan za svaki angažman**, koji uključuje ciljeve i djelokrug angažmana, vremenski opseg i alokaciju resursa. **Kod planiranja je potrebno uzeti u obzir strategije organizacije, ciljeve i rizike koji su relevantni za angažman** → **Plan pojedinačnog angažmana**
- Detaljni postupci → **Programi interne revizije**

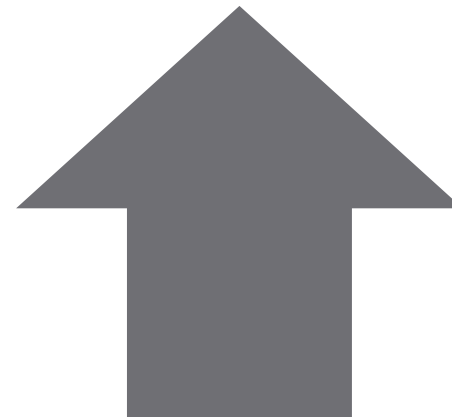


Organizacijska
neovisnost funkcije
interne revizije

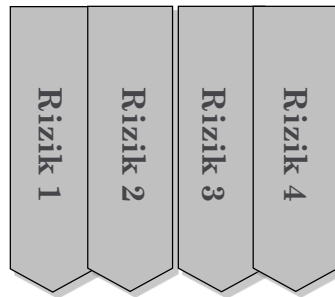
Individualna
objektivnost
internog revizora



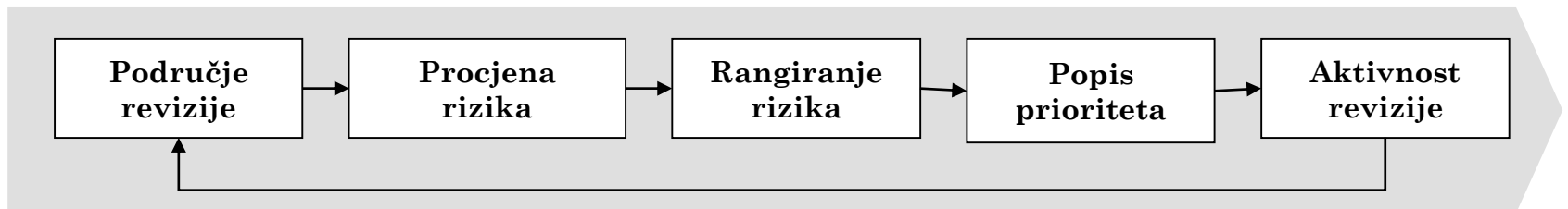
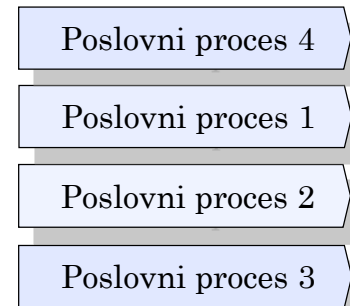
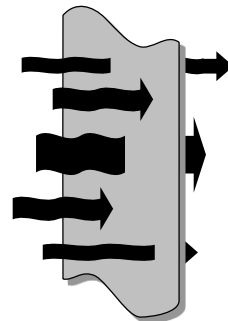
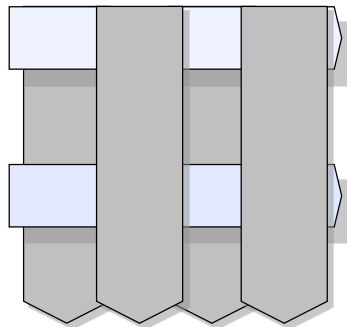
Usklađenost sa
strategijom,
ciljevima i rizicima
organizacije



Područje rizika



Područje revizije



PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE NA TEMELJU PROCJENE RIZIKA
(ENGL. RISK-BASED INTERNAL AUDIT PLANNING)

PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

- Objekt i predmet revizijskog ispitivanja – odjeli, projekti, procesi, aktivnosti, programi i sl.
- Potreba interne revizije za razumijevanjem svih aktivnosti u cilju identifikacije onih **najrizičnijih**
- **Kako?**
 - Razgovori s ključnim osobama i upravljačkim strukturama
 - Profesionalna prosudba internog revizora
 - Kvantitativni i kvalitativni modeli procjene rizika
 - Analiza podataka, uvid u internu i eksternu dokumentaciju, planske dokumente, izvještaje i regulativu
 - Kombinacija

PLANIRANJE ANGAŽMANA

- **Standard 2200** - *Interni revizori moraju izraditi i dokumentirati plan za svaki angažman, uključujući ciljeve angažmana, opseg, vrijeme i raspodjelu resursa. Planom moraju biti obuhvaćene strategije, ciljevi i rizici organizacije koji su relevantni za određeni angažman.*
- The Institute of Internal Auditors (August, 2017) Engagement Planning: Establishing Objectives and Scope. IPPF: Recommended Guidance – Supplemental Guidance: Practice Guide. Lake Mary, Florida: The IIA.

ZAKLJUČAK

- Funkcija interne revizije mora **procijeniti učinkovitost i kontinuirano pridonositi poboljšanju** procesa upravljanja rizicima
- Funkcija interne revizije postaje bitan **izvor informacija** neophodnih za sustavno upravljanje rizicima
- Rizici moraju biti **u fokusu interesa internih revizora u svim fazama revizijskog procesa i vrstama angažmana**

btusek@efzg.hr