

# AGILNA (I UČINKOVITA) REVIZIJA

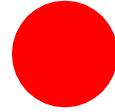
svibanj/maj 2021.

James C Paterson,

Risk & Assurance Insights Ltd

Webinar:  
IA COP PEMPAL-a

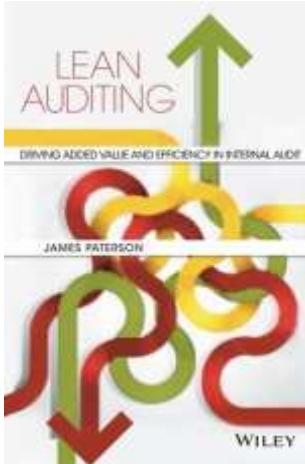




## Pregled i neke osnove informacije

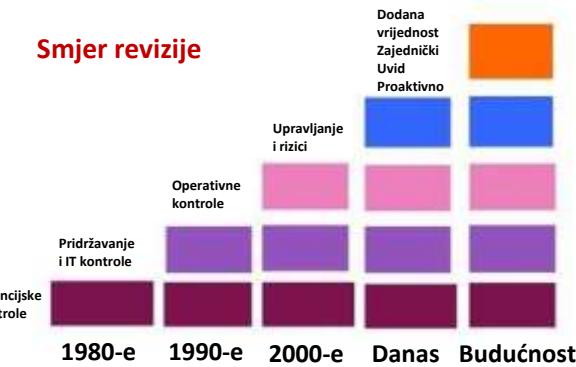
### Kontekst

- ✓ Načela agilnosti (i učinkovitosti)
- ✓ Kako dodati vrijednost?
- ✓ Kako planirati?
- ✓ Unutarnja revizija trebala bi uključivati više od same revizije
- ✓ Potrebno je znati kada stati
- ✓ Revizori ne trebaju sastavljati izvještaje o reviziji
- ✓ Prenošenje uvida na inovativne načine...



## Razvoj unutarnje revizije

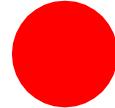
1941. – New York



Relativno mlado zanimanje  
Dobra praksa i dalje se razvija

2017. IPPF

U nekim slučajevima temelji se na vanjskoj reviziji  
> nije uvijek korisno za unutarnju reviziju



## IIA IPPF 2017.

### Misija unutarnje revizije

Unutarnju reviziju potrebno je uskladiti sa **strategijama, ciljevima i rizicima** organizacije te ona mora biti **pronicljiva, proaktivna i usmjerena na budućnost.**

**2000.: Unutarnja revizija mora dodavati vrijednost organizaciji**

**2010.: Uspostavljanje plana koji se temelji na riziku kako bi se utvrdili prioriteti UR-a na temelju dokumentirane procjene rizika**

**2040.: Uspostavljanje politika i postupaka na kojima će se temeljiti aktivnost unutarnje revizije**

**2050.: Koordinacija i oslanjanje (karte aktivnosti pružanja uvjerenja)**

Koordinacija aktivnosti i razmjena informacija s drugim pružateljima uvjerenja... te **uspostavljanje stalnog postupka kao temelja za oslanjanje na druge.**

### Uvid

- ✓ Ne ponavljati ljudima ono što već znaju
- ✓ Ne citirati samo ono što piše u pravilniku
- ✓ Razumjeti temeljne uzroke koji nisu općepoznati
- ✓ Povezivanje rezultata s nečim što bi zaista moglo biti korisno
- ✓ Pružanje praktičnih alata i predložaka za unapređenje aktivnosti (npr. što funkcionira negdje drugdje)

Jeste li se kao tim za unutarnju reviziju složili oko toga što znači **uvid?**

**Potrebno je paziti da agilna revizija ne uzrokuje probleme u odnosu na standarde Instituta unutarnjih revizora (IIA)**

# Načela agilnosti i učinkovitosti

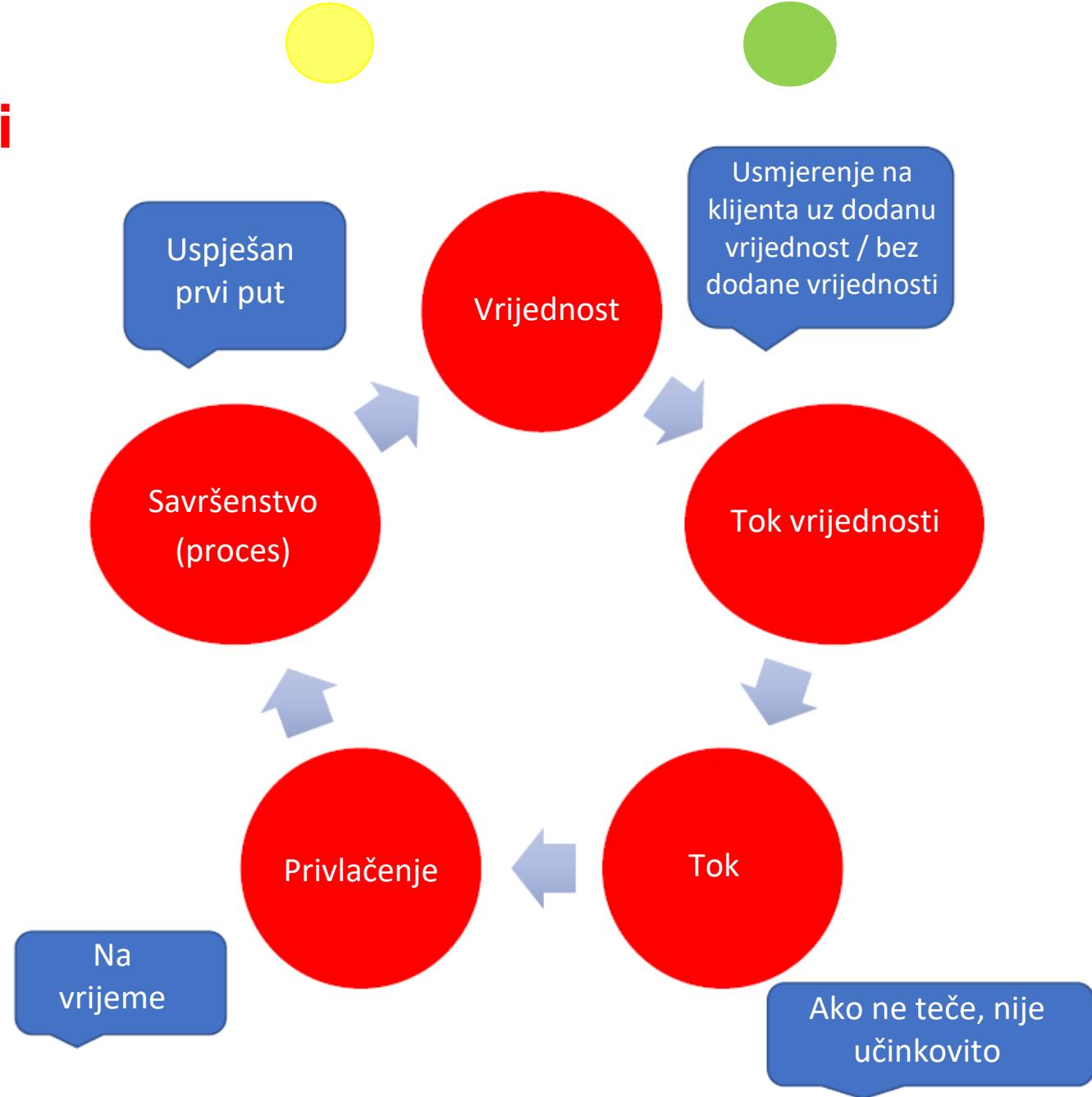
## Učinkovitost

Povećanje ili očuvanje vrijednosti, uz minimalni otpad

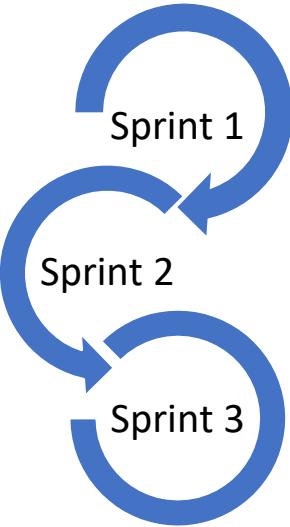
Vrijednost – bilo koja radnja ili postupak za koji bi vanjski klijent bio spreman platiti

THE MACHINE THAT  
CHANGED THE WORLD

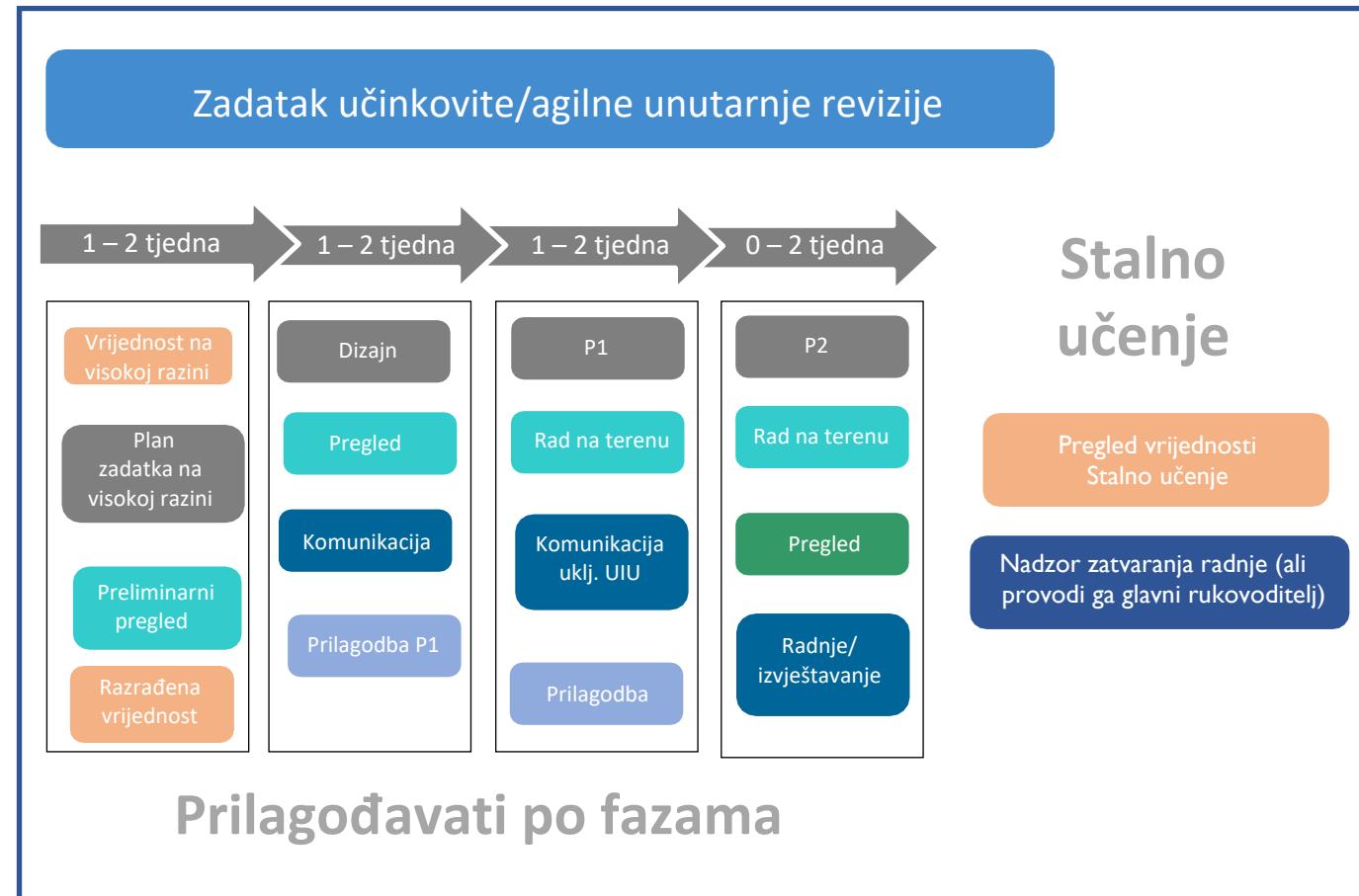
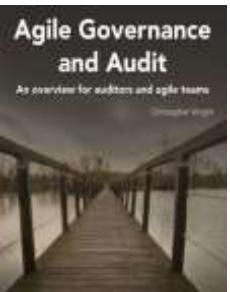
How Lean Production  
Revolutionized the Global Car Wars  
WITH A NEW FOREWORD BY THE AUTHORS  
James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos



# Agilna (i učinkovita) revizija



Agilna  
revizija  
2016.



# Tko je primarni klijent u okviru unutarnje revizije?



Klijenti

Zainteresirane strane

Regulatori

Uprava

Izvršni odbor

Unutarnja revizija

Viši voditelji

Osoblje nad kojim je provedena revizija

Voditelji nad kojima je provedena revizija

Utječe na to što bismo / ne bismo trebali učiniti

i

Vrijeme koje utrošimo na određena područja

# Učinkovito planiranje revizije

Područje ključnih rizika	Pitanje koje se ispituje	Dubina/opseg	Resursi	PRIORITET	Datum isporuke
Kontinuitet poslovanja	Kontinuitet	REVIZIJA: Usmjerenje na način rada trećih strana	30 dana	P2	2. tromjesečje
GDPR	Napredak u područjima ključnih rizika	REVIZIJA: Posebno odjeli A i B	40 dana	P1	2. tromjesečje
Strateški projekt A	Ostvarenje koristi prema planu	PREGLED Unutar 1 milijun USD	20 dana	P1	2. tromjesečje
Strateški projekt B	Dizajn novog procesa	PREGLED (DIZAJN) Uključujući RACI	20 dana	P1	2. tromjesečje
Rizik promjene u pogledu bolesti COVID-19	Suzbijanje prijevara	PREGLED Uključujući uloge odjela nabave i finansijskog odjela	20 dana	P2	3. tromjesečje
Strateški projekt C	UAT	PREGLED Testiranje kontrole kvalitete	20 dana	P2	3. tromjesečje

Ne pitajte

„U kojem području želite da provedem reviziju?”

Koliko je vjerojatno da ćete provesti reviziju nad poznatim problemima?



- ✓ Jasna povezanost s najvažnijim rizicima
- ✓ Uvijek je potrebno imati pitanje koje se ispituje
- ✓ Različite vrste **zadataka:**
  - ✓ Pregled dizajna, provjera stanja,
  - ✓ Revizija (cjelovit ili ograničen opseg)
  - ✓ Istraživački
  - ✓ Savjetodavni

## Revidiranje procesa naknadnog djelovanja

### The Fallacy of Follow-up Audits

By Peter Schaeffer | © April 21, 2016 | 0 Comments



During my early years in the profession as a young internal auditor, I was always proud of my reports, particularly the findings and recommendations. So, issuing a new audit report was cause for celebration. But nothing was more demoralizing than when a client immediately undertook the required follow-up audit only to discover that my carefully crafted recommendations in management action plans were never implemented. After all, management had agreed to the proposed corrective actions (or had proposed their own corrective actions) to rectify problems identified in my audit. So, why did they take no effort to follow through?

There were always clearly all excuses from management when the follow-up audit disclosed that “protection had not been completed”:

- “We underestimated the complexity of the action we agreed to take.”
- “We didn’t realize how difficult it would take to implement the previous actions.”
- “The economy changed, and the actions agreed were no longer valid.”
- “It turned out we didn’t have the necessary resources to correct the problem.”
- “The dog ate our homework.”



I eventually grew to dread follow-up audits, because the results were so often disappointing. When I became a chief audit executive (CAE), I seriously questioned the value of follow-up audits altogether. I found them to be nearly as efficient as internal audit resources. After all, which generated the greatest impact for the organization: doing a review (high-risk areas, or existing areas where we demonstrated resources only 4-5 months before)? Even when we found everything had been corrected, I felt that my limited resources could have been better spent.

As a government auditor at the time, I didn’t really have a choice whether we did follow-up audits. They were mandated by law, professional standards, and required by regulators. Fortunately today, The IIA’s International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing provide much greater latitude when it comes to follow-up audits. The focus has shifted from audits (follow-up audits) to outcomes (appropriate disposition of the findings and recommendations in our reports).

The IIA’s Standard 2005: Monitoring Progress addresses internal auditors’ responsibilities concerning disposition of our findings and recommendations. It states:

The chief audit executive must establish and maintain a system to monitor the disposition of results communicated to management.

2005 AF – The chief audit executive must establish a follow-up process to monitor and ensure that management policies have been effectively implemented or that action management has accepted the risk of not taking action.

# Agilna/učinkovita revizija – ključna je faza dizajniranja

Sve kontrole trebale bi općenito obuhvaćati:

Svaka kontrola treba biti:

S	M	A	R	T
Specifična	Mjerljiva	Ostvariva (eng. achievable)	Relevantna	Vremenski ograničena (eng. time-bound)



Izlaganje očekivanih kontrola na početku zadatka

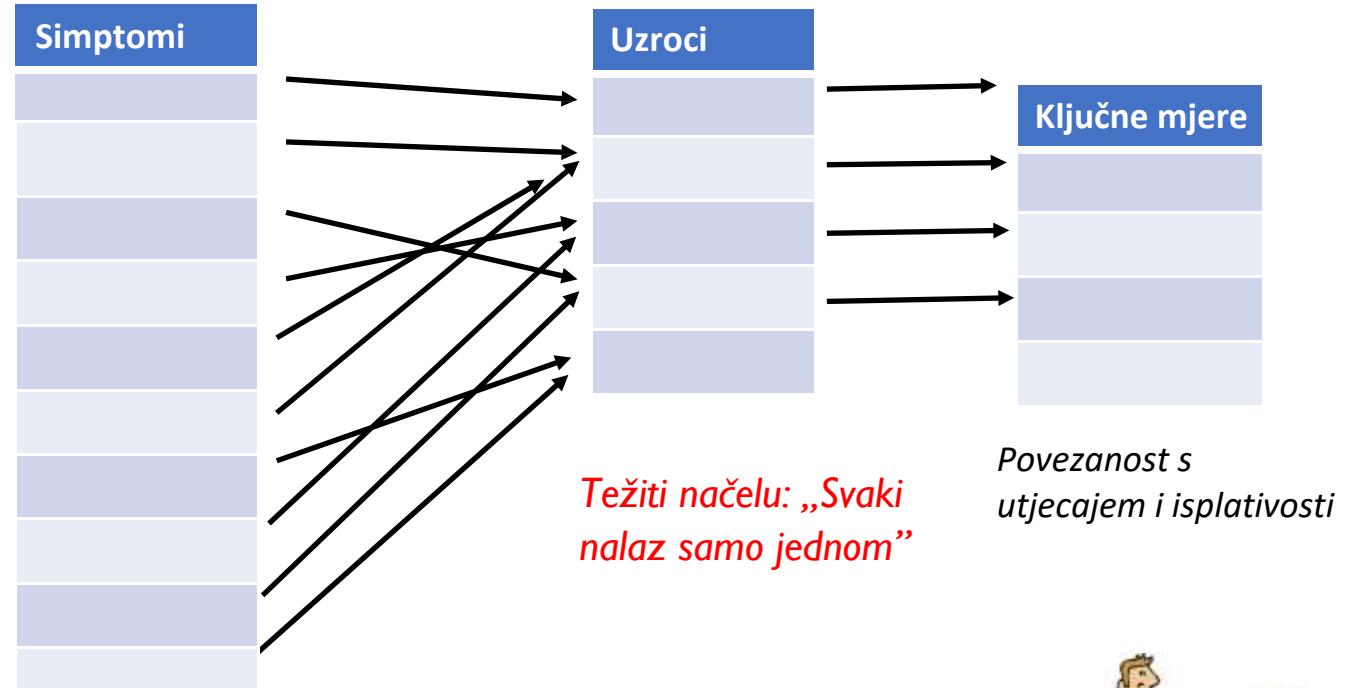
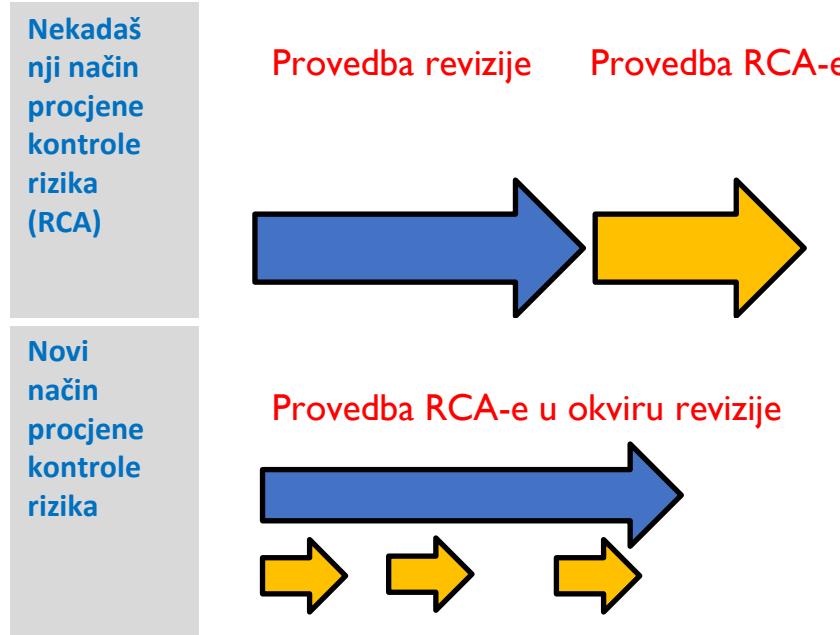
Pojašnjavanje sklonosti ka riziku:

„Ako otkrijemo X, slažete li se da bi to bio problem?”

Ako dizajn ne funkcioniра, zašto se testira operativna učinkovitost?

Trebamo znati kada stati.

## **Analiza temeljnog uzroka, uvid, izvještavanje**



# **Uvijek postoji više temeljnih uzroka**

## **Sprječavanje**

## **Otkrivanje – minimum**





## Inovativno izvještavanje – neosporive činjenice („killer facts“) i razborita ekstrapolacija

*Informacijska sigurnost*  
To je bio jedan odjel

*Priče iz dnevnih novina*

*Regulatorne kazne  
(npr. GDPR EU-a)*



*Toplinske karte*



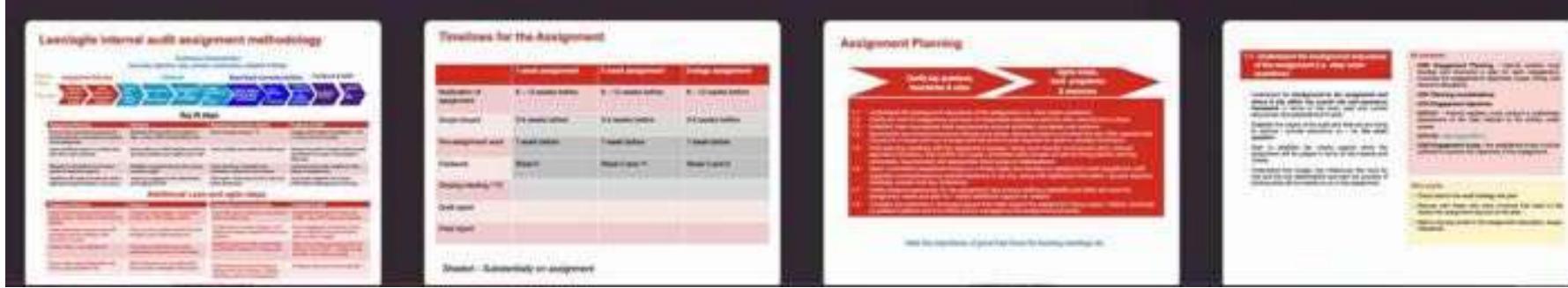
*Analiza zrelosti*



*Tematski pregledi, usporedbe i razmjena  
najboljih praksi*

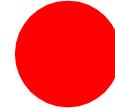


# Inovacije u području UR-a potrebno je uključiti u bilo koju metodologiju UR-a



## Potencijalne teme za raspravu:

- ✓ Tko je naš klijent?
- ✓ Koje su vrste zadataka i pristupa potrebne za prepozname probleme i daljnje mjere?
- ✓ Znati kada stati i kako odabrati dizajn
- ✓ Analiza temeljnog uzroka
- ✓ Inovativno izvještavanje



## James C Paterson

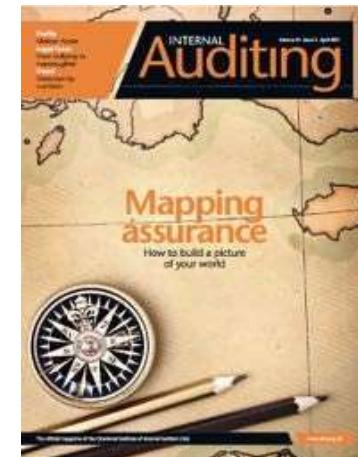
voditelj Odjela za finansijsko izvještavanje Grupe  
 voditelj programa za razvoj globalnog vodstva  
 CAE AstraZeneca PLC  
 savjetovanje, coaching itd. od 2010.

### Otvoreni programi

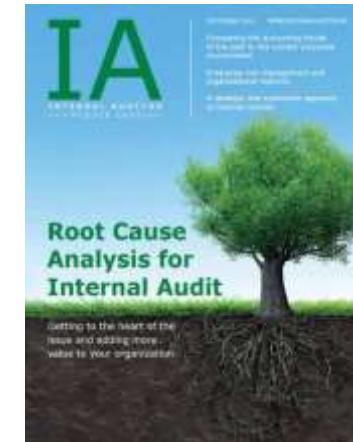
IIA Albanija, IIA Belgija,  
 IIA Bugarska, IIA Estonija,  
 IIA Finska, IIA Francuska,  
 IIA Latvija, IIA Litva,  
 IIA Nizozemska, IIA Norveška,  
 IIA Španjolska, IIA Švedska,  
 IIA Švicarska, IIA Ujedinjena Kraljevina

### Webinari

Učinkovita/agilna revizija, planiranje revizije,  
 kultura, mapiranje postupka pružanja uvjerenja,  
 analiza temeljnog uzroka, politička vještina,  
 uvođenje za voditelja unutarnje revizije



## The Lean Audit Advantage



[www.RiskAI.co.uk](https://www.riskai.co.uk)

[www.acca.org](https://www.acca.org)

# MATERIJALI SA STRANICE WWW.RISKAI.CO.UK

## Učinkovita/agilna revizija (tečajevi)

<https://events.iiia.org.uk/training-courses/live-virtual-courses/lean-agile-audit-in-the-covid-era/>

<https://iiabelgium.org/event/lean-and-agile-auditing-for-internal-auditors-virtual-sessions/>

## Etika u stvarnom svijetu (webinar 2PCE)

<https://www.eventbrite.co.uk/e/ethics-in-the-real-world-tickets-127467074451?aff=erelexpmilt>

## Kultura revizije

<https://www.accaglobal.com/uk/en/member/discover/cpd-articles/audit-assurance/auditing-culture-behaviour.html>

## Planiranje revizije

<https://www.accaglobal.com/an/en/member/sectors/internal-audit/learn/guidance-for-audit-planning-for-ia.html>

## Mapiranje postupka pružanja uvjerenja

<https://www.iiia.nl/blog/en/2020/02/06/assurance-mapping-advise-after-10-years-working-with-clients/>

## Analiza temeljnog uzroka

<https://www.accaglobal.com/us/en/member/discover/cpd-articles/audit-assurance/root-cause-analysis-for-ia.html>

## Najvažnije informacije o pripremi za vanjsku ocjenu kvalitete

<https://www.iiia.nl/blog/en/2020/11/03/preparing-internal-audit-for-an-external-quality-assessment-eqa/>

<https://www.youtube.com/watch?v=hSkUO8BDHml>

## Politika unutarnje revizije – plenarna sjednica ECIIA 2019.

<https://www.riskai.co.uk/2019-eciiia-conference-plenary-presentation/>

## Teatar korporativnog upravljanja – članak za IIA Norveška

<https://www.riskai.co.uk/wp-content/uploads/2018/07/Corporate-Governance-Theatre.pdf>

## Ostali videozapisi u vezi s unutarnjom revizijom na platformi YouTube

<https://www.riskai.co.uk/now-on-youtube/>



**Ovo je izlaganje sastavljeno isključivo za polaznike WEBINARA PEMPAL-a O AGILNOJ REVIZIJI, koji se održava u 27. svibnja/maja 2021., a koji će voditi James Paterson, Risk & Assurance Insights Ltd.**

Ovo je izlaganje pripremljeno samo u obrazovne i ogledne svrhe. Iako su se uložili svi napor radi osiguravanja činjenične točnosti sadržaja ovog izlaganja, ne pruža se dokaz ili jamstvo te točnosti.

Autorsko pravo RiskAI, osim ako je drugačije utvrđeno.

Ovo se izlaganje ne bi trebalo upotrebljavati kao osnova za donošenje investicijskih ili drugih vrsta odluka i ne tvrdi se da njegov sadržaj ili mišljenja koja se u njemu navode, izravno ili neizravno, predstavljaju mišljenja rukovodstva.

**Slajdovi se ne smiju umnožavati ili distribuirati bez odobrenja Jamesa Patersona.**

Adresa e-pošte: [jcp@riskai.co.uk](mailto:jcp@riskai.co.uk)

Web-mjesto: [www.riskai.co.uk](http://www.riskai.co.uk)

LinkedIn: <https://uk.linkedin.com/in/james-paterson-2749b612>