

**COVID-19
RAZMIŠLJANJA/PROMJENE U PRAKSAMA U
POGLEDU GRC-a i UR-a**

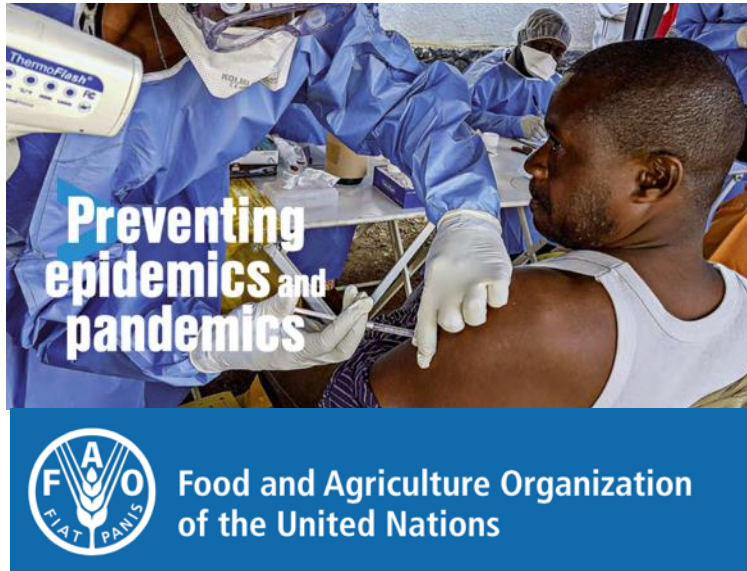
IACOP PEMPAL-a

**James Paterson,
Risk & Assurance Insights Ltd**

20. travnja/aprila 2020.

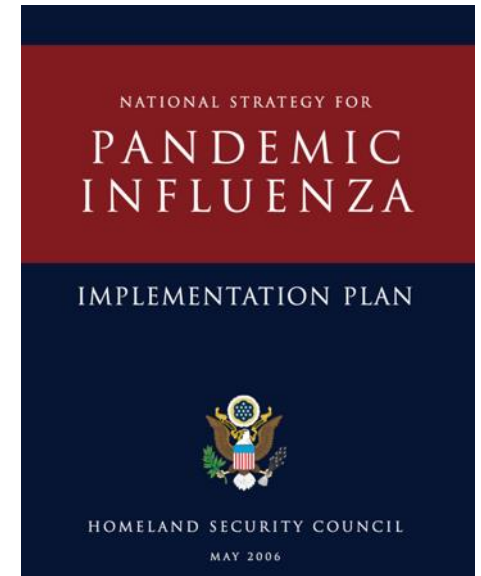
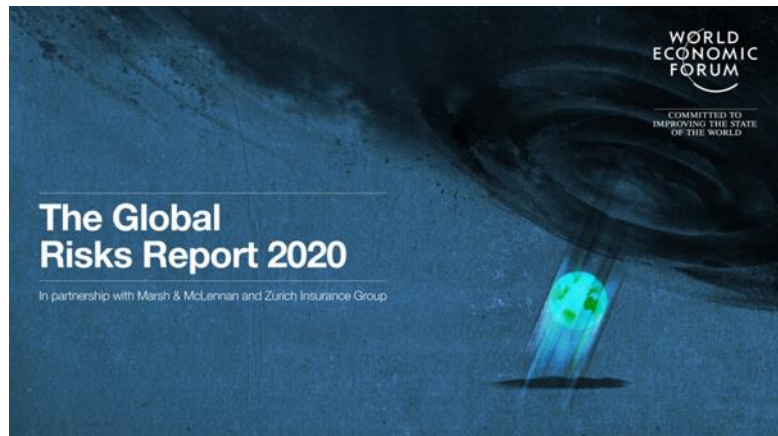


Praćenje pandemija



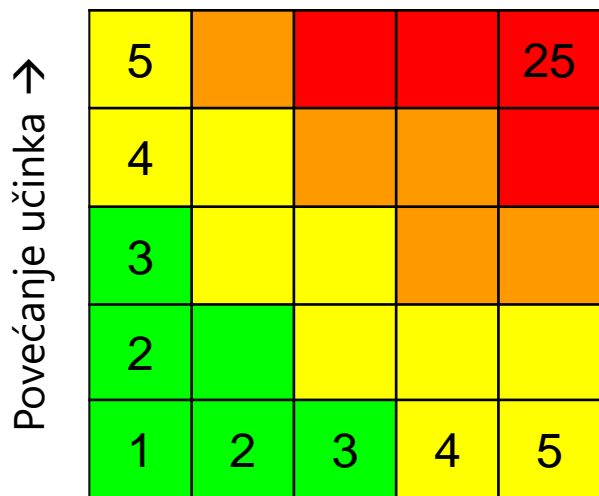
Cabinet Office

National Risk Register
Of Civil Emergencies
2017 edition



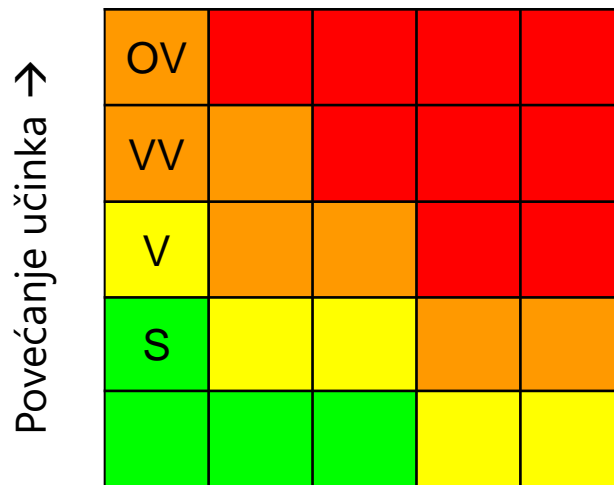
Lekcije o upravljanju rizicima

Uobičajeno



Slika 1

Napredno



Slika 2

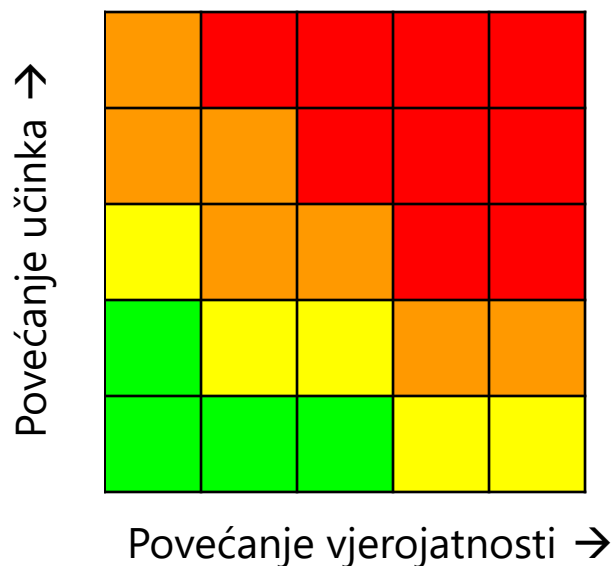


Oprez:
Propust u
predviđanju

Uprava
Izvršni odbor



Drugi čimbenici u naprednom upravljanju rizicima



- 1)
 - ✓ Blizina/brzina – razdoblje učinka
 - ✓ Hitnost (e.g. ugovorno razdoblje) – prilika za djelovanje
 - ✓ Mirovanje/latentnost (zapošljavanje > poteškoće)
- 2)
 - ✓ Razrješivost (npr. rješavanje je jednostavno/zahjevno – razmotriti ovisnost o trećim stranama)
 - ✓ Upravljivost (npr. oporavak/upravljanje učinkom)
 - ✓ Mogućnost otkrivanja (NB, FMEA)
- 3)
 - ✓ Mogućnost povezivanja (npr. s drugim rizicima)
 - ✓ Veza sa strateškim ciljevima (npr. dugoročni ciljevi)
 - ✓ Učinak na bitne dionike/regulatore

Općenito:

Upravljanje rizicima kao dio **uobičajenog poslovanja**

Upravljanje rizicima utemeljeno na riziku

Međunarodni okvir stručnih praksi (IPPF) Instituta internih revizora (IIA)



Različite promjene uključujući:

Misija unutarnje revizije

Unutarnja revizija bi trebala ... uskladiti se sa **strategijama, ciljevima i rizicima** organizacije te bi trebala biti **pronijeljiva, proaktivna i usmjerena na budućnost**.

Dodati vrijednost

Unutarnja revizija mora nastojati unaprijediti **korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i usklađenost**.

Također treba pružiti **relevantna uvjerenja** u pogledu **rizika koji su važni**.

Koordinacija uvjerenja i oslanjanje na druge

Voditelj unutarnje revizije trebao bi **provoditi koordinaciju aktivnosti i razmjenjivati informacije** s drugim **pružateljima uvjerenja...** te **utvrditi stalni postupak kao temelj za oslanjanje** na druge.

Uvid / predviđanja

Točno i dubinsko razumijevanje složenih situacija ili problema

Znanje ili ispravna prosudba o budućnosti u kojoj su osigurani uvjeti za bolje planiranje i bolju pripremu

Unutarnja revizija

Ne ponavljati ljudima ono što već znaju

Ne citirati samo ono što piše u pravilniku

Povremeno povezivati ono što naizgled nije povezano

Razumjeti temeljne uzroke koji nisu općepoznati

Povezivanje tema s nečim što bi moglo biti korisno



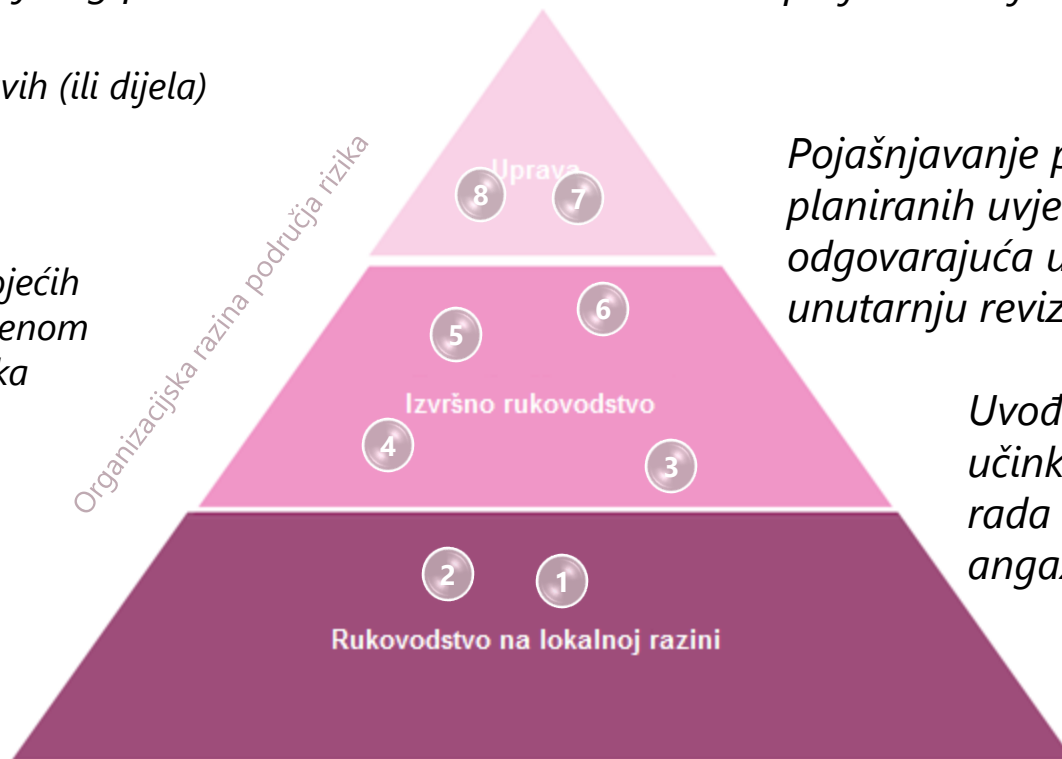
COVID-19: utjecaj na unutarnju reviziju

Rangiranje revizijskog plana

Traženje odgode svih (ili dijela) manje važnih angažmana

Dovršavanje postojećih angažmana primjenom skraćenog postupka izvještavanja

Organizacijska razina područja rizika



Razumijevanje novih rizika / projekata i njihovih profila rizika

Pojašnjavanje postojećih / planiranih uvjerenja i odgovarajuća uloga za unutarnju reviziju

Uvođenje učinkovitih/agilnih načina rada na novim angažmanima

*Preispitivanje otvorenih pitanja
Utvrđivanje koja se od njih moraju dovršiti (i u kojem roku)
a koja je moguće odgoditi*

Uvođenje učinkovitih/agilnih načina rada

Usmjerenost na zadatak

Tko želi angažman,
Za što se traži unutarnja revizija?
Kada je potrebno dati odgovor?
Koliko minimalnih resursa (dubina/obujam)
Shvaćanje postojećih pitanja i akcijskih planova

Međusektorski opseg rada
možda će biti potrebniji

Utvrđiti što će biti dovoljno dobro
(sklonost preuzimanju rizika i ključne kontrole)
Kakva bi razina posljedica uistinu bila od važnosti?

Rad na terenu

Tko još radi na tome?
Koliko se na njih moguće osloniti?

Izravni pristup dokumentima i podacima

Stojeći sastanci

Analitika ali **znati kada stati s ispitivanjem**

Ne sastavljajte izvještaj ako se niste dogovorili što će sadržavati

Izvještavanje

Svako utvrđivanje samo jedanput – temeljni uzrok

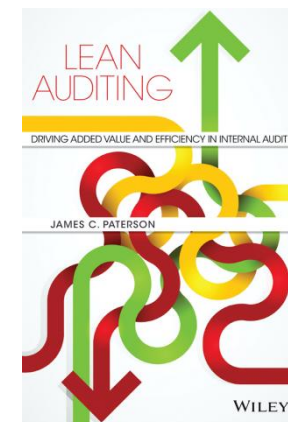
Posljedice koje su od važnosti

Izvještaji: 1-3, 5-8, 12-16 stranica

Odgovornosti i vremenski okviri koji odgovaraju rizicima i mogu se nositi s promjenama

Povratne informacije i učenje

Veća razina vodstva > Više eksperimentiranja > Brži procesi revizije



Inovacije u izvještavanju

Vizualni prikaz procesa

Revizijska toplinska karta

Proces primjena i obrada narudbi i kupaca (Order to cash)

Proces	Preventivne mjere	Mjere nastade i detekcije
Matičnog podaci o kupcima	Jasni procesi, postupci, razine i uloge autorizacije	Prístup sustavu za unos i izmjenu matičnih podataka o kupcima
Dohvaćanje i obrada narudbe/naloge	Jasni procesi, postupci, razine i uloge autorizacije	Prístup sustavu za unos i izmjenu narudbi
Upriavljanje ponudama	Jasni procesi, postupci, razine i uloge autorizacije	Prístup sustavu za izradu i izmjenu ponude
Naplate novčanih potraživanja i dužnici	Jasni procesi, postupci, razine i uloge autorizacije	Prístup sustavu za knjiženje ukenih potraživanja
Upriavljanje kreditiranjem	Jasni procesi, postupci, razine i uloge autorizacije	Prístup sustavu za oslobađanje narudbi od kreditne blokade
Usklađivanje narudbi i faktura	Ugovaranje s trećom stranom radi obrade faktura	Nadzor izlaze doštave
Upriavljanje prigovorima kupaca	Jasni procesi, postupci, razine i uloge autorizacije	Previdobno rješavanje prigovora

Prikaz upravljanja projektom

Područje rizika	Ocjena	Opis
Poslovni slučaj i zanjevi	●	Poslovni slučaj formalnim odobrenjem i izražavanje uvjerenja na svim razinama.
Upravljanje rizicima	●	Rizici kojima se upravlja na svim razinama i koji su upisani u registar korporativnih rizika.
Resursi i planiranje	●	Uvršteni su inicijalni projektni resursi, međutim resursi za vrhna razdoblja još nisu definirani, a ključni dionici koji će pružiti potporu tek će biti angažirani te ne postoje uvjerenja druge linije ni treće linije.
Upravljanje projektima	●●	Uvjeranje kroz projektni tim i treća linija kroz cikličnu unutarnju reviziju. Bez uključenosti korporativnih programa.
Upravljanje dobavljačima	●	Prva i druga linija kroz projektni tim i više rurovoditelje koji su povezani s dobavljačima. Treća linija kroz pregled dobavljača.
Testiranje	●●	Prva linija i treća linija. Odsutnost druge linije koja bi bila korisna u tehničkom području.
Financije i koristi	●	Sve razine uvjerenja.
Krš i ugled	●●	Neki elementi druge linije kroz savjetovanje s korporativnim komunikacijama.
Provedba	●	Odsutnost druge linije uvjerenja u visokom tehničkom području.
Plan oporavka u slučaju katastrofe / Plan kontinuiteta poslovanja	●●	Uvjeranje druge linije kroz otpornost poslovanja nije u postavljenju. Jedan dio treće linije kroz unutarnju reviziju.



Karta aktivnosti pružanja uvjerenja za projekt

Područje rizika	Glavni tajnik	Projekt	Ured za upriavljanje projektima	Operacije	IT	Financije
Poslovni slučaj	■	■	■	■	■	■
Upravljanje rizikom	■	■	■	■	■	■
Resursi i planiranje	■	■	■	■	■	■
Upravljanje projektima	■	■	■	■	■	■
Novi dizejni projekta	■	■	■	■	■	■
Upravljanje dobavljačima	■	■	■	■	■	■
Testiranje	■	■	■	■	■	■
Financije	■	■	■	■	■	■
Koristi	■	■	■	■	■	■
Konfiguracija i upriavljanje podacima	■	■	■	■	■	■
Provedba	■	■	■	■	■	■
Plan oporavka u slučaju katastrofe / Plan kontinuiteta poslovanja	■	■	■	■	■	■

- Isprobaj nove načine
- Dobij povratne informacije
- Pokušaj ponovo

Savjetodavni angažmani

Jasan proces i opseg rada

Pozadina	U ovom trenutku postoji znatan pritisak na novčane rashode.
	Uspostavljena je hitna zajednička inicijativa/projekt za sve funkcije s ciljem rada na upravljanju troškovima i novčanim tokovima u čitavom nizu ključnih područja, u ključujućim ljudske resurse, Ugovore i Kupnju. Poseban pod-projekt stavlja naglasak na:
Uloga unutarnje revizije	Ubrzana naplata duga
	Odgoda / o bustava rashoda
	bez prevelikog gubitka marže/dodatnih troškova te znatnih problema u odnosima s ključnim klijentima/dobavljačima
	Unutarnja će revizija imati ulogu u pod-projektu na način da će pružati pomoć u pogledu sljedećega:
	Provjeravanje valjanosti informacija, provjera informacija o riziku
	Prikupljanje/provjera valjanosti novčanih sredstava i odgođene potrošnje

Ograničenj a uloge unutarnje revizije	<ul style="list-style-type: none"> • UR neće pratiti posljedice dobiti i troškova ključnih odluka koje se donese tijekom ovog razdoblja, to je nešto što će Financije/Projektini tim morati pratiti i o tome izvještavati Projektini odbor • UR neće preispitivati određivanje prioriteta ili upravljanje rizicima Projektnog tima, međutim UR zadržava pravo izražavanja zabrinutosti u pogledu većih problema koji se pojave tijekom rada na projektu • UR neće razmatrati druga područja moguće uštede troškova, npr. upravljanje osobljem (obračun plaća) i konzultanti • UR neće vršiti procjenu planiranja za slučaj nepredviđenih događaja u slučaju da se inicijativom ne ostvare očekivani rezultati, ali usmjerena je na rad u svim relevantnim područjima radi ostvarivanja najviše razine organizacijskog uspjeha.
---------------------------------------	--

Jasna evidencija danih savjeta

KOMENTARI U POGLEDU UR-a – P1/P2	
Tko prati diskonte / smanjenja marže za prikupljanje novčanih sredstava	P1 – unutarnjom revizijom otkriveno je nekoliko područja u kojima je izgubljeno više od 100 tisuća USD marže – smatra li se to prihvatljivim u okviru trenutačne situacije? Što bi bio preveliki iznos (trenutno ne postoje upute)
Provesti više od jednog dana upoznavajući se s radnim postupcima, kontrolne točke	P2 – Možemo li dokumentirati radne postupke putem kontrolnog popisa ili swimlane dijagrama toka P2 – Možemo li odrediti osobe koje bi možda trebale proći obuku (u slučaju da se razbole članovi projektnog tima) kako bi se izbjegle odgode

Dok sastavljate pitanja

Što vam sve ovo govori u pogledu GRC-a?

Veća potreba za obučavanjem u ključnim područjima?

Bolja i jasnija sklonost preuzimanju rizika?

Sažetak

Važna pitanja u pogledu GRC-a

Upravljanje rizicima

Planiranje kontinuiranog poslovanja/planiranje oporavka od katastrofa

Neke od trenutačnih mjera unutarnje revizije

Planirani angažmani

Novi angažmani

Postupci daljnjeg praćenja

Prilika da promislimo Uloga GRC-a i UR-a

Čvršće mjere izražavanja uvjerenja

Unutarnja revizija koja dodaje vrijednost u teškim situacijama

Alati postoje, ali potrebno ih je upotrijebiti

Asimetrični rizik

FMEA

Alati postoje, ali potrebno ih je upotrijebiti

Učinkovito/agilno

Toplinske karte

Prevladavanje prepreka

Tumačenje standarda IIA-a i drugih propisa

Vodstvo / kultura / metodologije tima za unutarnju reviziju

HVALA

www.riskai.co.uk

Welcome

Risk & Assurance Insights (RiskAI) was founded by James Paterson, former head of Internal Audit (CAE) of the Pharmaceuticals company AstraZeneca.

RiskAI has built its reputation as an outstanding provider of audit training and development workshops, leading training for numerous IIA organisations in Europe; and also offering in-house and on-line training/ webinars.

James has presented at numerous IIA conferences including 4 international IIA conferences and is the author of the book 'Lean Auditing'.



BLOG



Coronavirus: Business not as usual...
and that applies to internal audit as well...



2019 ECIIA Conference - Plenary presentation
Does internal audit have a blind spot concerning organizational politics?



Culture and behaviour and Auditing Culture
I've just run another course on Culture and auditing culture. This article gives a summary of key points concerning common misperceptions...



RISK ASSURANCE

Practical solutions for Assurance Mapping, Assurance frameworks and the Improvement of Risk Culture.

[Find out more](#)



LEAN AUDITING

A fresh approach to auditing with an emphasis on stakeholder value add and efficiency.

[Find out more](#)



AUDIT TEAM EFFECTIVENESS

Tailored and open workshops to support team development on key issues of importance, combined with extensive experience in external quality assessment.

[Find out more](#)



COACHING

One to one coaching and training for those new into an audit, risk or governance role and looking for a confidential sounding board to navigate through sensitive issues.

[Find out more](#)



SPECIALIST AREAS

Tailored consulting and training on topics such as Auditing Culture, Root Cause Analysis and Auditing in the Pharmaceuticals Industry.

[Find out more](#)

Ovo je izlaganje sastavljeno isključivo za polaznike skupa IACOP-a PEMPAL-a koji se održava u travnju/aprilu 2020., a koji će voditi James Paterson, Risk & Assurance Insights Ltd.

Autorsko pravo RiskAI, osim ako je drugačije utvrđeno.

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.

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

Internetska stranica: www.RiskAI.co.uk