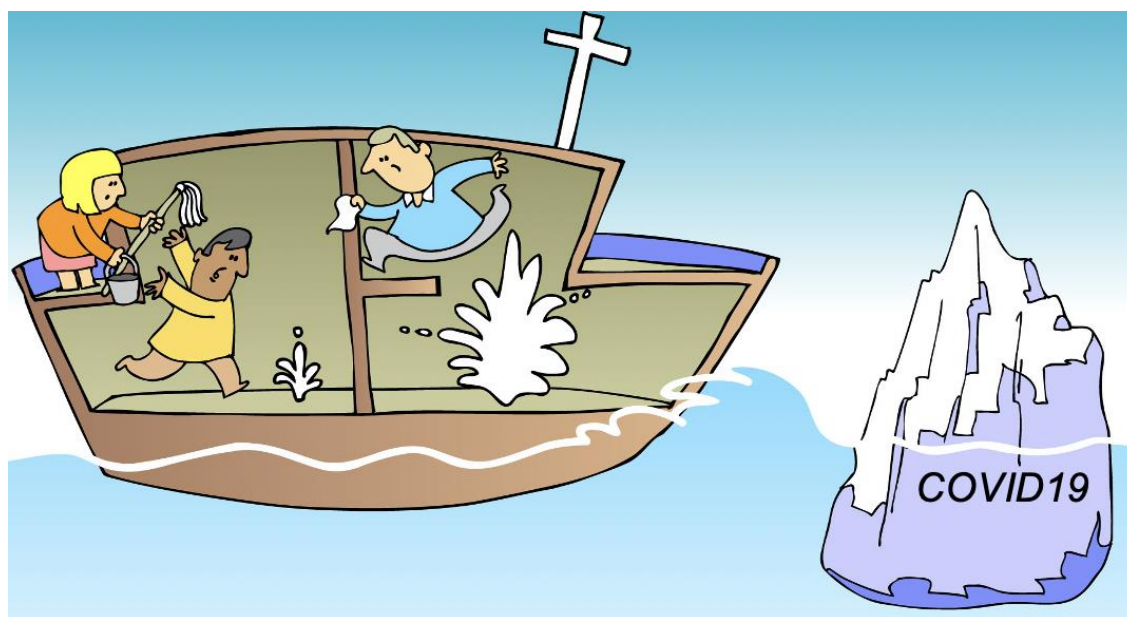


Koronavirus: neuobičajeno poslovanje .. A to se odnosi i na unutarnju reviziju..



Nakon što sam prije tjedan dana za LinkedIn napisao prvu verziju ovog članka, koji je zabilježio 1 400 pregleda u tjedan dana, odlučio sam objaviti njegovu ažuriranu i proširenu verziju, u kojoj na početku iznosim svoja promišljanja u pogledu upravljanja i rizika, a potom prelazim na pitanje unutarnje revizije.

COVID-19 ponovno skreće pozornost na problem „nedostatnog predviđanja” u mnogim procesima upravljanja rizicima.

Jedna od ključnih lekcija koju smo naučili iz tragedije terorističkih napada 11. rujna/septembra bilo je „nedostatan predviđanje”, a sada se čini kako se mnoge organizacije suočavaju sa sličnim problemom u kontekstu pandemije COVID-19 i svih njezinih neizravnih posljedica. Iako to u ovom trenutku možda nije najvažniji prioritet, sve organizacije koje je trenutačna situacija neugodno iznenadila trebale bi se pobrinuti da u pravi trenutak budu spremne provesti detaljnu analizu svojih procesa upravljanja rizicima.

Koji su to još rizici za koje možda mislimo: „To se nikada neće dogoditi”

Na koji način zajamčiti da ćemo dati prednost utjecaju pred vjerojatnošću?

Koliko je vaša organizacija uspješna u razmatranju neizravnih posljedica koje će određeni rizik imati na druge aspekte njezinih poslova?

Novi koronavirus prvi put je identificiran 31. prosinca/decembra 2019., a kada se prvi put pojavio na radaru vaše organizacije?

CNN je objavio izvrsnu kronologiju pandemije COVID-19.

<https://edition.cnn.com/2020/02/06/health/wuhan-coronavirus-timeline-fast-facts/index.html>

Ključni događaji uključuju:

11. siječnja/januara 2020.: prva žrtva

16. siječnja/januara 2020.: pojava u Japanu

17. siječnja/januara 2020.: selektivni probir u SAD-u

- 21. siječnja/januara 2020.: prvi slučaj u SAD-u
 - 23. siječnja/januara 2020.: oformljen Odbor za hitna stanja WHO-a
 - 29. siječnja/januara 2020.: Operativna skupina Bijele kuće za koronavirus
 - 30. siječnja/januara 2020.: slučaj prijenosa koronavirusa s osobe na osobu u SAD-u
 - 2. veljače/februara 2020.: prva žrtva izvan Kine (na Filipinima)
 - 14. veljače/februara 2020.: COVID-19 identificiran u Egiptu
- itd.

Svi ti događaji dobili su mnogo medijskog prostora diljem svijeta te se na neki način tako na vrijeme izdalo upozorenje o mogućnosti nastanka pandemije, a što je moglo potaknuti organizacije da razmotre svoje aranžmane za kontinuitet poslovanja.

Kad je uistinu vaša organizacija započela s ozbiljnim pripremama?

Postoje li druga područja u okviru kojih se moglo pridati više pozornosti ranim signalima upozorenja?

Je li se ispostavilo da su prethodna uvjerenja izdana u pogledu aranžmana za kontinuitet bila suviše pozitivna?

Nadajmo se da većina organizacija svim silama radi na tome da se pripreme za COVID-19 te da još jednom provjeravaju prethodne planove i uvjerenja. Ako se ispostavilo da su isti previše pozitivni i da ih je potrebno revidirati, to znači da trebamo pažljivije razmisliti o opsegu izražavanja uvjerenja koje se dobiva. To se može odnositi na sigurnosne planove za isplatu plaća, informacijsku tehnologiju, rad od kuće, ali i na treće osobe poput dobavljača i pružatelja usluga.

Kad zatražite usluge izražavanja uvjerenja od drugih, definirate li oblik uvjerenja koji očekujete u pogledu razine usluge i promišljate li o pretpostavkama koje postoje u pogledu broja zaposlenih itd.?

Kad razmotrite aranžmane koji se oslanjaju na treće strane, što je propisano ugovornim odredbama? Postoji li klauzula o višoj sili i jesu li vam jasne sve pojedinosti o rezervnom kontaktu / pokriću u slučaju hitnih stanja?

I dok organizacije u ovom trenutku moraju biti pragmatične i fleksibilne kako bi „ugasile požar”, kako se možemo pobrinuti za to da nećemo škrtariti na stvarima zbog kojih bismo mogli požaliti za tri, šest ili dvanaest mjeseci?

Ako je buknuo požar, trebamo ga ugaziti. To znači da je moguće da će organizacije pravilo 80/20 morati primijeniti u brojnim područjima („dovoljno dobro će uvijek biti dovoljno dobro”), ali u kojoj mjeri organizacija jasno ukazuje na područja u kojima ne bi trebalo biti kompromisa u odnosu na standarde? To se može odnositi na pravedan odnos prema klijentima ili na određene procese u pogledu sigurnosti podataka i druge kontrolne procese. U protivnom, rezovi u tim područjima samo mogu dovesti do drugih problema i neugodnih iznenađenja u bližoj ili daljoj budućnosti.

Je li nam u potpunosti jasno na koje se aspekte našega poslovanja može primijeniti pravilo 80/20, a koje aktivnosti treba obavljati u skladu s najvišim standardima?

Je li nam jasno koje evidencije će se voditi ili na čemu će se štedjeti, a kako bi nam to uvijek bilo pred očima?

Koja su to područja nulte tolerancije na prečace?

A sada nešto o unutarnjoj reviziji

Na koji je način potrebno prilagoditi plan revizije?

Odgovor je očigledan: sve planirane revizije koje nisu ključne za poslovanje vjerojatno je potrebno ozbiljno preispitati i/ili odgoditi s obzirom na to nesumnjivo postoje ključni rizici / novi projekti u kontekstu kojih vještine unutarnje revizije mogu biti dragocjene, bilo kako bi se osigurao napredak planova kontinuiteta ključnih za poslovanje, bilo kako bi se pružilo savjetovanje o procesnim promjenama kojim će se održati poslovanje i usklađenost ondje gdje je manja dostupnost osoblja.

Voditelji revizije trebali bi u suradnji s višim rukovoditeljima te s revizorskim odborom hitno razjasniti ona područja u kojima se revizija treba nastaviti, područja u kojima se ona mora odgoditi te ključna područja za koja bi bilo razborito da se u njima angažira revizija. Dobra praksa je u plan uključiti P1 revizije koje se ne mogu izbjeći i P2 revizije koje je dobro imati u planu.

Usto, ne zaboravite mogućnost traženja „izravnog uvjerenja” o napretku u određenim područjima od voditelja projekata / rukovoditelja za izvršni/revizorski odbor. U tom se slučaju može od unutarnje revizije zatražiti izražavanje „nastavnog” uvjerenja ako postoje bilo kakva ključna područja zabrinutosti u pogledu onoga što se govori i čini.

Naravno, u jednadžbu prilagodbe plana revizije trebalo bi uvrstiti, koliko je to moguće, i mogući manjak osoblja u revizorskom timu kao i aranžmane za rad na daljinu / izravan pristup sustavima.

Zadatci bi trebali biti usmjereni samo na ključna pitanja

Uzimajući u obzir trenutačnu situaciju, od iznimne je važnosti da se revizije ne provode uobičajeno prema poslovnim područjima. Postavljajte teška pitanja o tome koja područja je uistinu bitno pokriti (osobito područja koja nisu povezana s pandemijom COVID-19) te se usredotočite samo na njih.

Rijetki će voditelji poslovanja biti zainteresirani za područja koja je „dobro imati” u sljedećih tri, šest ili devet mjeseci. S tim u skladu bi revizijski izvještaji trebali sadržavati preporuke da se saniraju samo najkritičniji problemi, dok bi sve ostalo moglo biti osporeno izjavama poput „vi revizori živite u oblacima”.

Razmotrite otvorena pitanja i postupak poduzimanja daljnjih mjera

Potrebno je razmotriti dva ključna pitanja. Uz sve ono što se događa razmotrite količinu otvorenih revizijskih problema i odlučite koji od njih se doista moraju riješiti bez obzira na COVID-19. Na temelju toga zatražite angažman ključnih dionika u pogledu dvije ključne točke:

Koje manje probleme je vjerojatno potrebno odgoditi uzimajući u obzir sve ono što se događa?

Na koji način zajamčiti da će kritični problemi biti riješeni, pa čak i ako postoje nedostatci u pogledu osoblja i ostalih elemenata?

I naravno: usvojite učinkovite i agilne načine rada/izvještavanja itd. kako bi interni revizorski tim mogao ubrzati svoje procese

Primjeri dodatnih učinkovitih/agilnih načina rada unutarnje revizije navedeni su u nastavku.

Zaključno, iako je pandemija COVID-19 donijela mnogo dubinskih izazova organizacijama, na taj je način unutarnjoj reviziji pružena važna prilika da „preuzme inicijativu“, pa se shodno tomu nadam da uspješno radite na rješavanju tih problema zajedno sa svojim revizorskim timom i ključnim dionicima.

I na kraju, mislim na sve vas u ovim nemirnim vremenima.

James C Peterson, bivši glavni direktor za reviziju, konzultant i autor knjige *Lean Auditing*
jcp@RiskAI.co.uk / www.RiskAI.co.uk

COVID-19**Područja o kojima treba razmisliti (prvih 10 točaka)**

Općenito	
GRC	Revidirati UTJECAJ i BLIZINU utjecaja u ovom trenutku Za određivanje prioriteta koristiti: Visok > Vrlo visok > Izrazito visok i Opasno visok .. Učestalost sastanaka ključnih odbora Kontaktne aranžmani na daljinu
Rizik i usklađenost	Razjasniti ono što je apsolutno nužno – ono što se može zaustaviti Učestalost ključnih sastanaka / detaljnost pregleda ključnih pitanja
Ostalo	
Financije / Novčani tok	Možemo li isplatiti plaće Možemo li naplatiti dugove Na koji način je potrebno ažurirati projekcije – jesu li korišteni rasponi? Koliko su scenariji ekstremni? Koji bio učinak
Komunikacije Upravljanje krizom	Unutarnji (zaposlenici/izvođači) i vanjski (kupci, dobavljači, pružatelji usluga i drugi)
Kupnja	Što je zaista ključno / što treba reorganizirati Angažman izvođača - ključni nasuprot sporednima
Ljudski potencijali	Uvjeti u pogledu ključnog osoblja Ažuriranje politika u pogledu zaposlenika Ažuriranje politika u pogledu izvođača
Pravna pitanja	Koje obveze su preuzete ili se namjeravaju preuzeti te koji utjecaj imaju?
Izmjena projekata	Koji projekti su ključni i moraju bez odgode biti provedeni, koje projekte treba obustaviti kako bi bilo dovoljno sredstava za druge potrebe?
Ključne operacije/sustavi	Što je najvažnije Koje su zalihe/usluge ključne (razmotriti ovisnost o trećim stranama) Koji su procesi/kontrole ključni Koje osoblje je ključno – aranžmani za rad od kuće za njih / Tko ih može zamijeniti u hitnim situacijama
Oslanjanja na treće strane	Koji su dobavljači (prvog reda) ključni – na koji način upravljati njima? Što je propisano ugovorima kad je riječ o višoj sili

Učinkovita i agilna unutarnja revizija u eri pandemije COVID-19

- Revidirati ravnotežu između savjetovanja i revizije
- Kako bi se izbjegao dvostruki posao drugih funkcija, jasno utvrditi način mjerenja kvalitete njihovih uvjerenja i način na koji se to može praktično testirati
- Koristiti „radnu hipotezu” kako bi se bez odgode došlo do ključnih zaključaka
- Koristiti redovite stojeće sastanke i sastanke na temu promatranja kako bi se ubrzali uvidi revizije te kako bi se iste prenijelo dionicima s pomoću „brzinskih izvješća”
- Provesti tehnike „koliko je veliko” i „koliko je ozbiljno” da od drveća možete vidjeti šumu
- Poduzimati daljnje mjere na pametniji način

- Bolja metrika – trebaju li nam zaista evidencije radnih sati za unutarnju reviziju u ovom trenutku?