



PROCENA RIZIKA U PLANIRANJU REVIZIJE

Vodič za revizore
o tome kako na
najbolji način
proceniti rizike pri
planiranju poslova
revizije

PROCENA RIZIKA U PLANIRANJU REVIZIJE

Vodič za revizore o tome kako na najbolji
način proceniti rizike pri planiranju
poslova revizije

April 2014

Sadržaj

Predgovor	3
Izrazi zahvalnosti	4
Skraćenice	5
Uvod	6
Osnovne informacije i svrha Vodiča	6
Zašto je planiranje zasnovano na proceni rizika važno za jedinicu interne revizije	7
Kako koristiti Vodič	7
Poglavlje 1 Razumevanje planiranja revizije zasnovanog na proceni rizika	9
Šta su rizici	9
Razumevanje razlika između upravljanja rizicima i procene rizika vršene za potrebe planiranja revizije	9
Konceptualni okvir za planiranje revizije zasnovan na proceni rizika	10
Uzimanje u obzir procesa upravljanja rizicima subjekta	11
Neophodne aktivnosti radi implementacije planiranja zasnovanog na proceni rizika	13
Poglavlje 2 Kategorizovanje revizorskog univerzuma za potrebe planiranja revizije zasnovanog na proceni rizika	15
Šta je "revizorski univerzum"	15
Pristup Slon – sečenje revizorskog univerzuma na male komade	15
Traženje mišljenja višeg rukovodstva	17
Poglavlje 3 Identifikovanje rizika i procena njihovog uticaja i verovatnoće	18
Identifikovanje događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti širom revizorskog univerzuma	18
Identifikovanje rizika	19
Procena rizika u smislu uticaja i verovatnoće	20
Kriterijumi za procenu uticaja	21
Kriterijumi za procenu verovatnoće	22
Bodovanje rizika za određivanje uticaja i verovatnoće	22
Kombinovanje kriterijuma procene u matrici rizika	23
Poglavlje 4 Izrada strateških i godišnjih planova revizije zasnovanih na proceni rizika	24
Identifikovanje faktora rizika	24
Razvijanje kriterijuma za procenu važnosti svakog faktora rizika	26
Uzimanje u obzir dodavanja pondera svakom faktoru rizika radi pravljenja indeksa rizika	27
Poglavlje 5 Pisanje i ažuriranje strateških i godišnjih planova revizije	29
Strateški plan	29
Godišnji plan revizije	30
Održavanje ažurnih planova – redovno praćenje rizika	31
Godišnja analiza strateškog plana	31
Bavljenje sa dodatnim zahtevima za obavljanje revizija tokom godine	32
Aneks A Primer kriterijuma za procenu rizika radi određivanja uticaja	33
Aneks B Primer bodovanja faktora rizika	36
Annex C Primer zemalja članica Zajednice prakse interne revizije	38

Predgovor

Ovaj obrazac je rezultat procesa razmene ideja i informacija među članovima Zajednice prakse za internu reviziju (ZPIR) u okviru PEMPAL mreže za upravljanje javnim rashodima i učenje u saradnji sa kolegama (Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning Network).

PEMPAL mreža, koja je započela sa radom 2006. godine, uz podršku Svetske banke, predstavlja regionalno telo čiji je cilj da podrži reforme u oblasti javnih rashoda i finansijskog upravljanja u dvadeset jednoj zemlji centralne Azije i centralne i istočne Evrope, kroz promociju izgradnje kapaciteta i razmenu informacija. Članovi ZPIR, jedne od tri zajednice prakse koje čine mrežu PEMPAL, su predstavnici dvadeset-dviije zemlje iz regiona Evrope i centralne Azije.

Jedan od ciljeva ZPIR je da „doprinese unapređenju sistema upravljanja javnim finansijama, pružanjem podrške svojim članovima u uspostavljanju moderne i delotvorne funkcije interne revizije u svojim državama u skladu sa međunarodnom praksom i standardima Evropske unije (EU), i olakšavanju dobrog upravljanja u javnom sektoru ...”¹ ZPIR dodatno doprinosi ostvarivanju ovog cilja obezbeđivanjem Vodiča za procenu rizika tokom planiranja aktivnosti interne revizije koji interni revizori u javnom sektoru mogu koristiti kao model dobre prakse.

Ovaj Vodič za procenu rizika tokom planiranja aktivnosti interne revizije je rezultat širokog procesa saradnje koji je obuhvatio zemlje članice, partnere i donatore. Ovaj proces je započet oktobra 2012. godine, u Lavovu, Ukrajina. Članovi PEMPAL mreže i ZPIR se nadaju da ovaj vodič, kao i drugi dokumenti iz serije proizvoda znanja, sadrži dovoljno korisnih informacija koje će pomoći njegovim korisnicima da unaprede reforme u oblasti interne revizije u javnom sektoru.

1 Izvor: Kartice uravnoteženih pokazatelja ZPIR

Izrazi zahvalnosti

Ovaj obrazac je rezultat kombinovanog napora određenog broja pojedinaca i članova Radne grupe za procenu rizika Zajednice prakse za internu reviziju (ZPIR) koji su uložili svoje vreme i stručnost kako bi isti postao stvarnost.

ZPIR bi posebno želela da se zahvali sledećim ključnim saradnicima:

Stanislav Bychkov, Ruska Federacija, ko-rukovodilac Radne grupe za procenu rizika

Ruslana Rudnitska, Nacionalna akademija za finansije i ekonomiju, Holandija

Richard Maggs, Svetska banka, konsultant

Manfred van Kesteren, Nacionalna akademija za finansije i ekonomiju, Holandija

Grigor Aramyan, Jermenija, rukovodilac Radne grupe za procenu rizika

Edit Németh, Mađarska, ko-rukovodilac Radne grupe za procenu rizika i vršilac dužnosti potpredsednika ZPIR

Dorotea Manolova, Bugarka, ko-rukovodilac Radne grupe za procenu rizika

Diana Grosu-Axenti, Moldavija, nekadašnja predsedavajuća ZPIR

Arman Vatyán, Svetska banka, koordinator ZPIR

Sledeći pojedinci su uložili ključne napore u osnivanju i početnom funkcionisanju Radne grupe za procenu rizika:

Joop Vrolijk, OECD/SIGMA

Albana Gjinopulli, Albanija, nekadašnji rukovodilac Radne grupe za procenu rizika

Skraćenice

CHJ	Centralna harmonizacijska jedinica (CHU)
COSO	Komitet sponzorskih organizacija Treadway komisije
URP	Upravljanje rizikom preduzeća (ERM)
EU	Evropska unija
RIR	Rukovodilac jedinice za internu reviziju (HIA)
IR	Interna revizija
ZPIR	Zajednica prakse za internu reviziju (IACOP)
IIA	Institut internih revizora (IIA)
IT	Informacione tehnologije
PEMPAL	Upravljanje javnim rashodima – učenje u saradnji sa kolegama
RAP	Procena rizika tokom planiranja aktivnosti interne revizije
UN	Ujedinjene nacije
WB	Svetska banka

Uvod

Osnovne informacije i svrha Vodiča

1. Obrazac dobre prakse Priručnika interne revizije, čiji je nacrt napravila PEMPAL-ova Zajednica prakse interne revizije (ZPIR), naglašava važnost i uticaj delotvorne strategije revizije i plana revizije u vezi sa postizanjem ciljeva, zadataka i misije jedinice interne revizije. Planiranje omogućava stvaranje sistematskog pristupa u radu interne revizije i zahteva znanje koje pokriva široki spektar pitanja u oblasti javnog upravljanja, uključujući procenu rizika i internu kontrolu.
2. Ovaj Vodič je razvijen kako bi:
 - Pomogao jedinicama interne revizije da stvore delotvorne strateške i godišnje planove zasnovane na proceni rizika.
 - Obezbedio obrazac smernica u vezi planiranja i procene rizika koje mogu biti upotrebljene kao grupa principa od strane centralnih jedinica odgovornih za davanje saveta u vezi razvoja interne revizije u njihovim sopstvenim zemljama.
3. Vodič je u potpunosti u skladu sa Standardima u vezi planiranja rada interne revizije Instituta internih revizora (eng. skraćenica IIA). Posebno sa:
 - **IIA standardom 2010** koji zahteva da “Glavni izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi planove zasnovane na procenama rizika radi utvrđivanja prioriteta interne revizije”.
 - **IIA standardom 2010.A1** koji zahteva da “Plan aktivnosti interne revizije mora da se zasniva na dokumentovanoj proceni rizika, koja se sprovodi barem jednom godišnje. U ovom procesu se mora uzeti u obzir mišljenje višeg rukovodstva i odbora”.
 - **IAA standardom 2010.A2** “Glavni izvršni rukovodilac revizije mora da identifikuje i uzme u razmatranje očekivanja višeg rukovodstva, odbora i ostalih zainteresovanih strana u pogledu mišljenja i drugih zaključaka interne revizije”.
 - **IIA standardom 2020**, “Glavni izvršni rukovodilac revizije mora da višem rukovodstvu i odboru radi analiziranja i odobravanja saopšti planove aktivnosti interne revizije, kao i zahteve koji se odnose na sredstva za obavljanje istih, uključujući značajne privremene promene. Glavni izvršni rukovodilac revizije takođe mora da saopšti uticaj u vezi ograničenja sredstava”.
4. Ovi standardi zahtevaju od rukovodioca jedinice interne revizije¹ da razvije plan koji je zasnovan na proceni rizika. Rukovodilac jedinice interne revizije bi trebao da uzme u obzir okvir za upravljanje rizikom date organizacije, uključujući nivoe sklonosti prema riziku koji su utvrđeni od strane rukovodstva za različite aktivnosti ili delove date organizacije. Ukoliko takav okvir za upravljanje rizikom ne postoji, rukovodilac jedinice interne revizije, nakon uzimanja u razmatranje mišljenja višeg rukovodstva i odbora, koristi svoj sopstveni sud o rizicima. Rukovodilac jedinice interne revizije, prema potrebi, mora da analizira i da prilagodi plan kao odgovor na promene u poslovanju date organizacije, kao i na promene u njenim rizicima, poslovima, programima, sistemima i kontrolama.

¹ Ili imenovanog lica sa ovlašćenjima za ovu funkciju

Zašto je planiranje zasnovano na proceni rizika važno za jedinicu interne revizije

5. Glavni problem sa kojim se suočavaju svi interni revizori je kako rasporediti ograničena sredstva interne revizije na najefikasniji način – kako odabrati subjekte revizije koje treba revidirati. Ovo zahteva procenu rizika širom revizorskog univerzuma (sva pitanja koja revizor može da istraži).
6. Zadatak planiranja zasnovanog na proceni rizika je da se osigura da revizor istraži subjekte najvišeg nivoa rizika u pravcu postizanja ciljeva date organizacije.
7. Strateški i godišnji planovi revizije moraju da budu razvijeni preko procesa koji identifikuje i prioritizuje potencijalne teme revizije. Celokupni skup potencijalnih tema, koje mogu biti kategorizovane na mnoštvo načina, se naziva **revizorski univerzum**¹². Za svaki element revizorskog univerzuma se moraju proceniti rizici ili mogućnosti i doneti odluke u vezi ostalih faktora rizika koji mogu da utiču na prioritet koji se daje svakom elementu revizorskog univerzuma (**predmetima revizije**).
8. Strateški i godišnji planovi su važna dokumenta koja se uobičajeno predstavljaju rukovodstvu. Strategija pruža mogućnost da se predstavi rad internog revizora, kao i koristi koje će proistići iz funkcije revizije. Ona predstavlja okvir koji objašnjava šta interna revizija može da uradi za rukovodstvo. Strategija mora da bude jasno strukturisana i dobro napisana i treba da rukovodstvu predstavi ubedljiv rezime logike koja podržava sudove formirane u vezi datih prioriteta na određene teme. Strukturisani pristup kod planiranja zasnovanog na proceni rizika je važan korak u pravcu delotvorne strategije revizije.

Kako koristiti Vodič

9. Vodič je predstavljen u pet poglavlja:
 - Poglavlje 1 “**Razumevanje planiranja revizije zasnovanog na proceni rizika**” uzima u razmatranje fundamentalne odlike planiranja zasnovanog na proceni rizika i konceptualni okvir koji je korišćen u ovom vodiču.
 - Poglavlje 2 “**Kategorizovanje revizorskog univerzuma za potrebe planiranja revizije zasnovanog na proceni rizika**” uzima u razmatranje kako da se kategorizuje revizorski univerzum za potrebe planiranja zasnovanog na proceni rizika.
 - Poglavlje 3 “**Identifikovanje rizika i procena njihove verovatnoće i uticaja**” uzima u razmatranje kako da se identifikuju i procene rizici u smislu njihove verovatnoće i uticaja na ciljeve date organizacije.
 - Poglavlje 4 “**Izrada strateških i godišnjih planova revizije zasnovanih na proceni rizika**” uzima u razmatranje kako da se koriste faktori rizika i kriterijumi bodovanja radi identifikovanja predmeta revizije radi uključivanja istih u strateške i godišnje planove revizije.
 - Poglavlje 5 “**Pisanje i ažuriranje strateških i godišnjih planova revizije**” uzima u razmatranje kako da se razviju strateški i godišnji planovi i kako da se isti održe ažurnim.

² Videti Poglavlje 3

10. Vodič sadrži opšte smernice, ali takođe uključuje i:

- Primere dobijene iz opšteg istraživanja u vezi prakse interne revizije;
- Primere praksi širom zemalja PEMPAL mreže (*u zavisnosti od rezultata upitnika*); i,
- Određeni broj opštih saveta i sugestija u vezi ključnih pitanja – oni predstavljaju vrstu podrške koju bi iskusni revizor preneo na manje iskusnog kolegu.

Poglavlje 1 Razumevanje planiranja revizije zasnovanog na proceni rizika

Šta su rizici

11. Ključne definicije koje se tiču rizika su:

- **Događaj.** Slučaj ili pojava koja nastaje delovanjem internih ili eksternih izvora na određeni subjekat, a koji mogu da utiču na postizanje ciljeva. Događaji mogu da imaju negativni uticaj, pozitivan uticaj, ili i jedan i drugi. Događaji sa negativnim uticajem predstavljaju rizike. Događaji sa pozitivnim uticajem predstavljaju mogućnosti.
- **Rizik** je verovatnoća da će određeni događaj nastati i negativno uticati na postizanje određenog cilja.
- **Mogućnost** je verovatnoća da će određeni događaj nastati i pozitivno uticati na postizanje ciljeva.
- **Ključni rizici** su oni rizici koji, ukoliko se njima adekvatno rukovodi, će datu organizaciju učiniti uspešnom u postizanju njenih ciljeva ili, ukoliko se njima dobro ne rukovodi, će učiniti da ista (subjekat) ne postigne svoje ciljeve.
- **Inherentni rizik** je nivo rizika pre nego što su preuzete bilo koje aktivnosti ublažavanja rizika, kao što su kontrolne aktivnosti (na primer, inherentni rizik je poplava pre uzimanja u obzir mera za sprečavanje pojava poplava).
- **Rezidualni rizik** je nivo rizika nakon preuzimanja aktivnosti ublažavanja rizika, kao što su kontrolne aktivnosti. Revizor je najzainteresovaniji za nivo rezidualnog rizika (u nekim slučajevima će inherentni i rezidualni rizik biti istovetni. Ali će oblasti koje su dobro kontrolisane obično imati niže nivoe rezidualnog rizika).
- **Sklonost ka riziku** je količina rizika, na širem nivou, koje je data organizacija raspoložena da prihvati prilikom pokušavanja ostvarivanja svojih ciljeva.
- **Faktori rizika** je termin koji se koristi kako bi se opisali opšti faktori koji mogu da ukažu na viši nivo rizika, odnosno prioriteta koji trebaju da se daju jednom elementu revizorskog univerzuma.

Razumevanje razlika između upravljanja rizicima i procene rizika vršene za potrebe planiranja revizije

12. Rukovodioci, kao i revizori, uzimaju u obzir rizike i na sličan način ih definišu³.

- **Upravljanje rizikom** je (ili bi trebalo da bude) integralni deo interne kontrole⁴ i predstavlja odgovornost rukovodstva. To je strukturisani proces u kome rukovodstvo (a) istražuje verovatne buduće događaje, te rizike i mogućnosti koji oni predstavljaju za postizanje njihovih ciljeva; i (b) određuje i primenjuje aktivnosti ublažavanja rizika (na primer, kontrolnih aktivnosti).

³ Napomena: revizori takođe moraju da uzmu u obzir "revizorski rizik", koji predstavlja specifični rizik koji proističe usled selektivne prirode revizorskog posla – mogućnosti da rezultati jedne revizije nisu ispravni.

⁴ Videti smernice u vezi interne kontrole napisane od strane Komiteta za finansiranje organizacija Tradeway komisije (COSO) za dobijanje više informacija o vezi između upravljanja rizicima i interne kontrole.

- **Procena rizika od strane revizije** je deo planiranja i proces u kome revizori uzimaju u jednako razmatranje elemente (i) pojedinačnih događaja, te rizika i mogućnosti koje navedeni predstavljaju u postizanju ciljeva elemenata revizorskog univerzuma, i (ii) opštih faktora rizika koji pomažu kod prioritizacije rada na oblastima najvišeg nivoa rizika. Svrha procene rizika od strane revizije je da se osigura da revizorska sredstva budu usmerena na obavljanje revizije u oblastima najvišeg nivoa rizika na datu organizaciju.



Niko se ne može baviti rizikom, ukoliko ciljevi nisu jasni. Ukoliko nije jasno šta jedan element revizorskog univerzuma pokušava da postigne, ne možete sprovesti procenu rizika. Budite sigurni da razumete ciljeve različitih elemenata revizorskog univerzuma pre nego što pokušate da identifikujete verovatne događaje koji utiču na navedene ciljeve, kao i inherentne i rezidualne rizike koji su uključeni.

Standardi obavljanja revizije jasno navode da gde rukovodstvo ima uspostavljen funkcionalan sistem upravljanja rizicima, revizori bi trebali da koriste isti kao osnovu za njihove sopstvene procene rizika.

13. Iako je upravljanje rizicima logički proces, mnoge organizacije javnog sektora se ne bave pitanjem upravljanja rizicima na jedan konzistentan i strukturisani način, te nemaju delotvornu internu kontrolu. U ovim okolnostima, revizori moraju da donesu svoje sopstvene sudove u vezi sa rizikom u okviru organizacije. Drugim rečima: revizor mora da proceni rizike u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, čak i kada rukovodstvo iste to ne čini.



Ukoliko postoji snažan proces upravljanja rizicima, isti može biti analiziran od strane internog revizora kao dela njihovog procesa planiranja.



Čak i gde interna revizija mora da sprovede svoju sopstvenu procenu rizika, ona traži mišljenje rukovodstva u vezi stvari kao što je sklonost date organizacije prema riziku.



Za jednog internog revizora, interna revizija procesa upravljanja rizicima radi podsticanja boljeg upravljanja rizicima često može predstavljati jednu vrlo produktivnu reviziju.

Konceptualni okvir za planiranje revizije zasnovan na proceni rizika

14. Radi razvijanja plana zasnovanog na proceni rizika, revizor mora da uzme u razmatranje dva aspekta rizika:
- (a) **pojedinačne događaje/rizike** i kako oni mogu da utiču na postizanje ciljeva organizacije (videti Poglavlje 3); i
 - (b) **opšte faktore rizika** koji mogu da sugerišu na viši ili niži nivo rizika i koji mogu da budu korišćeni radi određivanja prioriteta danog pojedinačnoj reviziji u okviru revizorskog univerzuma.

15. U slučaju gde je neka organizacija već uspostavila procese upravljanja rizicima, revizor može da pregleda registre rizika kako bi se upoznao sa time koji pojedinačni rizici su identifikovani od strane rukovodstva, kao i sa aktivnostima koje su preuzete kao odgovor na rešavanje istih. Gde ne postoji uspostavljen proces upravljanja rizicima, revizor će morati da identifikuje moguće događaje koji mogu uzrokovati pojavu rizika i iste proceniti u smislu uticaja i verovatnoće.
16. Stoga, osnovni konceptualni okvir za planiranje revizije zasnovane na proceni rizika ima pet jasno uspostavljenih različitih faza:
1. Utvrđivanje i kategorizovanje revizorskog univerzuma. (*videti Poglavlje 2*)
 2. Identifikovanje pojedinačnih događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti širom revizorskog univerzuma. (*videti Poglavlje 3*)
 3. Bodovanje događaja u smislu verovatnoće i uticaja (uzimanje u obzir aktivnosti rukovodstva usmerenih ka ublažavanju rizika) radi identifikovanja nivoa rezidualnog rizika. (*videti Poglavlje 3*)
 4. Pravljenje planova revizije zasnovanih na proceni rizika koristeći se opštim faktorima rizika i kriterijumima bodovanja za svaki faktor kako bi se utvrdio prioritet revizije svih predmeta revizije u okviru revizorskog univerzuma. (*videti Poglavlje 4*)
 5. Predstavljanje rezultata planiranja zasnovanog na proceni rizika pisanjem i ažuriranjem strateških i godišnjih planova rada. (*videti Poglavlje 5*)

Uzimanje u obzir procesa upravljanja rizicima subjekta

17. Proces planiranja mora da uzme u obzir obim do kog je rukovodstvo već procenilo rizik i koje zajedničke elemente ove procene revizor može da koristi. Dole prikazana Tabela 1 upoređuje zajedničke elemente upravljanja rizicima sa tipičnim procesom procene rizika radi planiranja revizije.

Tabela 1. Zajednički elementi upravljanja rizicima i planiranja revizije zasnovane na proceni rizika

Faze upravljanja rizicima	Faze planiranja revizije zasnovane na proceni rizika
<i>Ciljevi trebaju da budu uspostavljeni od strane rukovodstva pre procene rizika.</i>	1. Utvrđivanje i kategorizovanje revizorskog univerzuma.
1. Identifikovanje događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti za postizanje ciljeva.	2. Identifikovanje događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti širom revizorskog univerzuma.
	<i>Ovo je u suštini istovetan proces, ali se odnosi na revizorski univerzum.</i>

2. Bodovanje događaja u smislu verovatnoće i uticaja radi identifikovanja nivoa **inherentnog** rizika. *Revizor će biti vrlo zainteresovan da sazna na koji način je rukovodstvo procenilo **inherentan** rizik, ali se glavno interesovanje u svrhu planiranja odnosi na **rezidualni** rizik. Na taj način, ova analiza će morati da uzme u obzir korake 3 i 4 iz upravljanja rizicima.*
3. Utvrđivanje odgovarajućeg odgovora na rizik (da li da se rizik prihvata, izbegava, transferiše na druge ili kontroliše). *Revizori nisu odgovorni za utvrđivanje odgovora na rizik, ali mogu imati svoja gledišta u vezi njihove delotvornosti. (Na primer, rukovodioci mogu verovati da nije neophodno kontrolisati određene rizike, dok sa druge strane, revizor može smatrati da bi bilo bolje kada bi kontrola bila obavljena.)*
4. Odlučeno o uspostavljanju aktivnosti radi ublažavanja rizika kako bi se došlo do prihvatljivog nivoa rezidualnog rizika – ovo uključuje kontrolne aktivnosti. *Revizori nisu odgovorni za uspostavljanje aktivnosti radi ublažavanja rizika, ali moraju proceniti delotvornost kontrolnih aktivnosti u smislu njihovih uticaja na **rezidualni** rizik.*
3. Bodovanje događaja u smislu verovatnoće i uticaja (uzimanja u obzir aktivnosti rukovodstva radi ublažavanja rizika) radi identifikovanja nivoa **rezidualnog** rizika.
4. Razvijanje opštih faktora rizika i kriterijuma za svaki faktor radi identifikovanja prioriteta revizije među predmetima revizije u okviru revizorskog univerzuma.
5. Razvijanje i održavanje planova revizije zasnovanih na proceni rizika (strateški plan i godišnji radni plan).
18. Iz tabele je jasno da postoji značajno preklapanje između prve dve faze upravljanja rizicima i druge i treće faze planiranja revizije zasnovane na proceni rizika.
19. Glavna razlika je da rukovodioci moraju da procene **inherentne** rizike kako bi mogli da utvrde i uspostave aktivnosti koje se odnose na ublažavanje rizika (uključujući kontrole). Sa druge strane, revizor mora da proceni **rezidualni** rizik (koji predstavlja rizik koji preostaje nakon što su uzete u obzir delotvornosti internih kontrola) kako bi utvrdio oblasti koje su od visokog prioriteta za reviziju.
20. Jedan jednostavan primer ilustruje odnos između kontrolnih aktivnosti koje se odnose na inherentne rizike i rezidualnog rizika. *Ukoliko pređete ulicu, postoji skoro beskonačan broj inherentnih rizika. Jedan od inherentnih rizika visoke verovatnoće i velikog uticaja bi predstavljala mogućnost stradanja od udara automobila. A kako bi se ublažio ovaj rizik implementiramo kontrolu koja se sastoji u gledanja u levu i u desnu stranu ulice kako bismo proverili da li ima dolazećeg saobraćaja pre nego što pređemo ulicu. Ali ovo neće eliminisati svaki mogući rizik i rezidualni rizici ostaju. Na primer, na vas i dalje može pasti meteor jer niste pogledali gore!*
21. Razlog za ovo je očigledan. Sa ograničenim sredstvima na raspolaganju, revizor želi da koncentriše revizorski posao na oblasti u kojima je izloženost date organizacije prema riziku na najvišem nivou. Ukoliko je inherentni rizik vrlo visok, ali postoje uspostavljene

dobre kontrole, onda rezidualni rizik može biti nizak i stoga može da ne bude vredan ispitivanja.



Razumevanje razlike između inherentnog i rezidualnog rizika:

Inherentni rizik – kontrolne aktivnosti = rezidualni rizik.

Fokus revizora pri planiranju zasnovanom na proceni rizika je na identifikovanju visokih nivoa rezidualnog rizika.

U okolnostima gde je određena organizacija nova i/ili gde ne postoji informacija u vezi delotvornosti kontrolnih aktivnosti, situacija je da je:

Inherentni rizik = rezidualni rizik

Neophodne aktivnosti radi implementacije planiranja zasnovanog na proceni rizika

22. Dole prikazana tabela prikazuje ključne aktivnosti koje su neophodne radi implementacije konceptualnog okvira za planiranje koje je zasnovano na proceni rizika i kako bi se ovo razlikovalo za organizacije sa ili bez uspostavljenih sistema upravljanja rizicima.

Faze planiranja revizije zasnovane na proceni rizika	Uspostavljeno upravljanje rizicima	Bez uspostavljenog upravljanja rizicima
1. Utvrđivanje i kategorizovanje revizorskog univerzuma. Videti Poglavlje 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikovanje kategorija radi podele revizorskog univerzuma na predmete koji su manji i jednostavniji za obavljanje revizije. ✓ Diskutovanje i postizanje dogovora sa rukovodstvom u vezi pristupa prema kategorizaciji. ✓ Identifikovanje i pravljenje liste svih predmeta revizije u vašem revizorskom univerzumu, prema dogovorenoj kategorizaciji. 	
2. Identifikovanje događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti širom revizorskog univerzuma. Videti Poglavlje 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pregled registara rizika radi razumevanja događaja koji su identifikovani od strane rukovodioca. ✓ Razmatranje kompletnosti identifikovanih događaja i diskutovanje sa rukovodiocima o njihovim gledištima na temu sklonosti ka riziku date organizacije. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikovanje događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti širom revizorskog univerzuma. ✓ Diskutovanje o rizicima i mogućnostima sa rukovodiocima radi dobijanja saznanja o njihovim gledištima u vezi kompletnosti i diskutovanje sa rukovodiocima u vezi njihovih stavova na temu sklonosti ka riziku date organizacije.

3. Bodovanje događaja u smislu verovatnoće i uticaja (uzimanje u obzir aktivnosti rukovodstva usmerenih ka ublažavanju rizika) radi identifikovanja nivoa rezidualnog rizika.

Videti Poglavlje 3

- ✓ Analiziranje načina na koji je rukovodstvo bodovalo događaje i aktivnosti koje su uspostavljene radi bavljenja ključnim rizicima.
- ✓ Razmatranje delotvornosti aktivnosti koje se odnose na ublažavanje rizika u smislu njihovog uticaja na rezidualne rizike.
- ✓ Identifikovanje visokih nivoa rezidualnog rizika koji treba biti uračunat u strateške i godišnje planove rada.
- ✓ Bodovanje događaja u smislu verovatnoće i uticaja (uzimanje u obzir aktivnosti rukovodstva usmerenih ka ublažavanju rizika) radi identifikovanja nivoa rezidualnog rizika.
- ✓ Diskutovanje o pristupu sa rukovodiocima i postizanje dogovora o načinu na koji se rizici boduju.

4. Razvijanje opštih faktora rizika i kriterijuma za svaki faktor radi identifikovanja prioriteta revizije među svim predmetima revizije u okviru revizorskog univerzuma.

Videti Poglavlje 4

- ✓ Pravljenje inicijalnih lista faktora rizika.
- ✓ Utvrđivanje kriterijuma za bodovanje svakog faktora rizika.
- ✓ Odlučivanje da li treba da se doda ponder svakom faktoru rizika.
- ✓ Diskutovanje o pristupu sa rukovodstvom i sticanje saznanja o njihovim stavovima u vezi relevantnosti odabranih faktora rizika, kriterijumima koji će biti korišćeni pri bodovanju i pondera koji će biti dati.
- ✓ Bodovanje svakog faktora rizika radi identifikovanja prioriteta visokog, srednjeg i niskog nivoa za sve predmete revizije u revizorkom univerzumu.

5. Razvijanje i održavanje planova revizije zasnovanih na proceni rizika (strateški plan i godišnji plan rada).

Videti Poglavlje 5

- ✓ Utvrđivanje strategije i ciklusa pokrivenosti za različite kategorije revizorskog univerzuma zasnovanih na bodovanjima faktora rizika.
- ✓ Razvijanje strateškog dokumenta koji podržava napravljene izbore i koji objašnjava metodologiju koja je korišćena i sudove koji su donešeni radi dolaženja do odluka.
- ✓ Razvijanje godišnjeg plana rada u skladu sa identifikovanom strategijom, specifičnim revizijama koje trebaju biti sprovedene, njihovim nazivima, vremenskim okvirima njihovog obavljanja i očekivanim vremenskim trajanjem.

Poglavlje 2 Kategorizovanje revizorskog univerzuma za potrebe planiranja revizije zasnovanog na proceni rizika

Šta je “revizorski univerzum”

23. Obrazac dobre prakse Priručnika interne revizije objašnjava da je revizorski univerzum “početna tačka plana interne revizije” i definiše revizorski univerzum kao: “*Ukupan opseg funkcije interne revizije i sveukupnost procesa, funkcija i lokacija podložnih reviziji*”.
- Izraz “**revizorski univerzum**” je jednostavan način koji se odnosi na ukupnost svih stvari koje jedan interni revizor može pojedinačno da istraži.
 - Univerzum se sastoji od ukupnosti “**predmeta podložnih reviziji**”, što je način identifikovanja pri opisivanju manjih delova poslova, sistema ili procesa koji pojedinačno mogu da budu revidirani. Predmeti podložni reviziji moraju biti dovoljno veliki kako bi opravdali reviziju i dovoljno mali kako bi njima bilo moguće upravljanje.

Pristup Slon – sečenje revizorskog univerzuma na male komade

24. Odgovor na pitanje: “*Kako pojediti slona?*” je “*Zalogaj po zalogaj.*” Ovo je način na koji trebamo da se ophodimo prema revizorskom univerzumu, sečenjem istog na specifične sisteme, procese, programe ili organizacione jedinice koje mogu biti revidirane – na **predmete podložne reviziji**.
25. Tradicionalno, predmeti podložni reviziji su bili kategorizovani prema organizacionoj strukturi i bili su definisani od vrha ka dole – “**vertikalna**” analiza. Često je predmet podložan reviziji bio jednak jednom ili određenom broju organizacionih jedinica. Ovo ostaje koristan prvi rez revizorskog univerzuma koje koristi većina jedinica interne revizije.
26. Međutim, ovo možda nije najdelotvorniji način planiranja svih mogućih revizija. Stoga je takođe važno dizajnirati revizorsku pokrivenost iz **horizontalnog** ili **unakrsno-funkcionalnog** pogleda na subjekat – što znači da su “horizontalne” revizije zasnovane na celokupnim poslovnim procesima. Na primer, za računovodstvo subjekta ili sisteme poslovnog upravljanja se može reći da funkcionišu horizontalno jer oni utiču na sve organizacione jedinice. Ovi sistemi mogu predstavljati kritične rizike u nekoliko procesa i stoga bi trebali da budu horizontalno ispitani.
27. Stoga je tipičan revizorski univerzum mešavina određenog broja komada od vrha ka dole (vertikalnih) i unakrsno-funkcionalnih (horizontalnih). Nabavka je često ključna unakrsno-funkcionalna aktivnost. Međutim, u revizorske svrhe može biti podeljena na mesto obavljanja i vrstu obavljene kupovine. U okviru Svetskog programa za hranu Ujedinjenih nacija (UN), na primer, nabavka može biti podeljena na četiri predmeta revizije: nabavka centrale; nabavka lokalnih kancelarija; nabavka hrane; i nabavka neprehrambenih artikala. Ovo bi bilo odgovarajuće jer svaki element ima različita pravila, propise i interne kontrole postupaka koji se primenjuju.

28. Postoji visok stepen istovetnosti u vezi načina na koji jedinice interne revizije u okviru državnih struktura tipično dele ili kategorizuju revizorski univerzum (videti primere najboljih praksi).

Primeri najboljih praksi u vezi kategorizacije revizorskog univerzuma

Iz istraživanja državnih struktura sprovedenog od strane IIA

1. Skoro sve jedinice interne revizije imaju formalno dokumentovani revizorski univerzum (97%).
 2. Najuobičajnije kategorizacije koje su korišćene su:
 - Sektori – 97%
 - Proces – 97%
 - Organizaciona jedinica ili mesto – 81%
 - Poslovni programi – 75%
 - Servisne linije – 58%
 - ERM portfolio rizika – 28%
 - Ostalo – 22%
29. Naposljetku ostaje na rukovodiocu jedinice interne revizije da odluči kako da kategorizuje revizorski univerzum i koliko komada ima smisla koristiti. Najveći broj jedinica interne revizije će stoga želeći da uzme u razmatranje sledeće, a kao minimalno potrebne kategorizacije:
- Prema **organizacionoj strukturi** (sektori, odeljenja, jedinice, samostalni projekti);
 - Prema **zajedničkim procesima** (plaćanja, primanja, upravljanje imovinom, nabavka, ugovaranje, zalihe, upravljanje ljudskim resursima);
 - Prema **mestu** (centrala, regionalne kancelarije, lokalne kancelarije);
 - Prema **operativnim programima** (u agenciji za saobraćaj ili sektoru, oni mogu da uključuju: izgradnju novih saobraćajnica, održavanje puteva, izdavanje saobraćajnih licenci, prikupljanje nadoknada od kazni za prekoračenje brzine, itd.);
 - Prema **servisnim linijama** (u sektoru za socijalno osiguranje one mogu da uključuju: usluge za starija lica, usluge za hendikepirana lica; usluge za brigu o deci, a kojima može biti upravljano od strane određenog broja različitih sektora ili jedinica.)

Primer – Interna revizija u Organizaciji za hranu i poljoprivredu UN (FAO)

Revizorski univerzum kancelarije se sastoji od približno 100 subjekata podložnih reviziji koji su podeljeni na 14 kategorija: 1) Rukovođenje, 2) Refrome, 3) Strateško upravljanje, 4) Posebne inicijative/projekti, 5) Planiranje i budžetiranje, 6) Ciklus terenskog programa, 7) Decentralizovane kancelarije, 8) Informacioni sistemi i tehnologija, 9) Znanje i komunikacija, 10) Sigurnost i zaštita, 11) Ljudski resursi, 12) Finansijsko upravljanje, 13) Upravljanje nabavkom, imovinom i objektima, i 14) Administrativne i ostale usluge.



Mogući izvori informacija radi kategorizacije revizorskog univerzuma:

- ✓ Informacija rukovodstva kojom se daje presek pravaca, zadataka i ciljeva;
- ✓ Smernice za pružanje usluga određenog subjekta;
- ✓ Organizacioni grafikon ili direktorijum kancelarije;
- ✓ Godišnji izveštaji i svi ciljevi performansi uspostavljeni za dati subjekat;
- ✓ Korporativni i sektorski planovi, poslovni planovi;
- ✓ Razvojni planovi za IT, ostalu infrastrukturu i objekte;
- ✓ Budžeti;
- ✓ Eksterna revizija i konsalting, inspekcija i analitički izveštaji;
- ✓ Postojeći poslovni i strateški revizorski planovi.



Kategorizacija revizorskog univerzuma je nešto što zahteva dosta promišljanja i što se može promeniti kako proces planiranja evolviira, a vi uzimate u razmatranje pojedinačne rizike i mogućnosti (faza 2).

Zapamtite da ćete vi predstaviti ove kategorije u vašoj strategiji revizije, na način da iste rukovodiocima date organizacije imaju smisla.

Traženje mišljenja višeg rukovodstva

30. Viši rukovodioci moraju da budu konsultovani radi dobijanja njihovih gledišta u vezi važnosti identifikovanih sistema, kao i postojećih kontrola i opšteg kontrolnog okruženja. Diskutovanje sa ovim rukovodiocima treba da bude sprovedeno na jedan otvoreni način i da bude usmereno na:

- Razjašnjavanje glavnih ciljeva subjekta i uloge pojedinačnih sektora u postizanju istih;
- Identifikovanje glavnih rizika sa kojima se suočavaju pri postizanju ciljeva određenog subjekta i njegovih sektora;
- Rezultate rada interne i eksterne revizije koji se sprovodi tokom godine;
- Ostale oblasti od zabrinutosti koje rukovodioci mogu imati u vezi internih kontrola ili efikasnosti u okviru njihovih sektora, ili u vezi prioriteta subjekta utvrđenih radi obezbeđivanja i posvećivanja pažnje revizije na iste.

Poglavlje 3 Identifikovanje rizika i procena njihovog uticaja i verovatnoće

31. Nakon identifikovanja revizorskog univerzuma predmeta podložnih reviziji, naredni korak u procesu je da se identifikuju specifični rizici. Cilj za internu reviziju je da stekne detaljno razumevanje rizika sa kojima se organizacija suočava, kao i u vezi njihovih potencijalnih uticaja i verovatnoće, kako bi ovo znanje moglo da bude iskorišćeno prilikom bodovanja opštih faktora rizika radi odabira predmeta revizije. (kao što je objašnjeno u Poglavlju 4).



Rizik je opšti termin koji može biti težak za razumevanje. Međutim, skoro svako razume šta predstavlja jedan događaj. Razmišljanje o događajima koji mogu uticati na ciljeve je najjednostavniji pravac za identifikovanje rizika.



Veze između kategorizovanja revizorskog univerzuma i identifikovanja rizika.

- ✓ *Identifikovanje glavnih rizika može sugerisati na izmene u načinu na koji je revizorski univerzum kategorizovan. Iz ovog razloga identifikovanje rizika i kategorizovanje revizorskog univerzuma može biti sprovedeno u isto vreme ili na interaktivni način.*
- ✓ *Kategorije koje su korišćene za revizorski univerzum takođe mogu biti korisne prilikom razmene ideja (brainstorming-a) u vezi mogućih događaja.*

Najbolja praksa govori da identifikaciju rizika i procenu rizika (bodovanje radi uticaja i verovatnoće) treba sprovesti u dve faze. Razlog tome je zato što je prva faza (identifikacija rizika) vrlo slična “razmeni ideja”, odnosno tz. brainstorming-u u kojoj je cilj da se obuhvate svi rizici. Međutim, druga faza se tiče primenjivanja realističnih sudova u vezi važnosti i verovatnoće identifikovanih rizika. Može biti komplikovano kombinovati ova dva različita načina razmišljanja o riziku.



Procena rizika sprovodi se u dve jasno postavljene faze.

Upotrebite fazu jedan za identifikovanje rizika i fazu dva za procenu (bodovanje) rizika u smislu procene uticaja i verovatnoće.

Identifikovanje događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti širom revizorskog univerzuma

32. Pristup kod identifikovanja događaja će biti različit ukoliko rukovodstvo već ima proces upravljanja rizicima određenog subjekta koji identifikuje događaje i procenjuje rizike.

- **Gde je uspostavljen proces upravljanja rizicima** interna revizija će trebati da (a) ispita registre rizika kako bi razumela događaje koje su rukovodioci identifikovali, a nakon toga da analizira iste kako bi utvrdila da li je procena rizika identifikovala sve ključne rizike; (b) analizira način na koji je rukovodstvo bodovalo događaje i aktivnosti koje su uspostavljene kako bi se odgovorilo na ključne rizike;

- (c) uzme u obzir delotvornost aktivnosti ublažavanja rizika u smislu njihovog uticaja na rezidualne rizike; i (d) identifikuje visoke nivoe rezidualnog rizika koji trebaju biti uračunati u strateške i godišnje radne planove.
- **Gde nije uspostavljen proces upravljanja rizicima** interna revizija će trebati da sprovede zasebnu vežbu radi identifikovanja događaja koji uzrokuju pojavu rizika i mogućnosti. Ovo je dosta teže i zahteva puno vremena nego analiziranje sopstvene procene rizika nekog rukovodstva. Važno je da proces uključuje interakciju sa rukovodstvom radi sticanja saznanja o njihovim gledištima u vezi ključnih događaja i rizika koji utiču na datu organizaciju. Takođe će biti neophodno da se boduju identifikovani događaji u smislu verovatnoće i uticaja radi stvaranja ukupnog bodovanja rizika.
33. O procesu identifikovanja događaja i bodovanja rizika kao dela zasebne vežbe je u više detalja ramatrano u dole navedenim delovima.

Identifikovanje rizika

34. Čak i u slučajevima gde rukovodstvo nije sprovelo formalne procene rizika, često će postojati ostali dokumentarni izvori koji mogu pomoći jedinici interne revizije da identifikuje pojedinačne rizike. Oni uključuju:
- Operativne planove date organizacije;
 - Ranije izveštaje izdate od strane interne ili eksterne revizije;
 - Godišnji izveštaj date organizacije;
 - Glavne analize funkcija ili aktivnosti sprovedenih od strane rukovodstva, ili od strane spoljnih tela (na primer, Svetske banke ili analitičkih misija EU).
35. Najuobičajniji metod identifikovanja rizika će biti sproveden korišćenjem instrumenta vođenja intervjua i razgovora sa rukovodstvom. Ovo uvek treba biti urađeno, pošto su gledišta rukovodstva na temu rizika vrlo važna.



Od pomoći je da se sprovede zajednička radionica uz prisustvo rukovodstva na temu procene rizika, a ovo takođe može da uključi i kratku sesiju obuke na temu upravljanja rizicima. Ovo takođe može da podstakne rukovodstvo da razvije svoje sopstvene procese upravljanja rizicima.

- ✓ *Prvi deo radionice bi bio posvećen identifikovanju rizika;*
- ✓ *Drugi deo radionice bi bio posvećen proceni (bodovanju) identifikovanih rizika radi procene uticaja i verovatnoće.*

Za potrebe identifikovanja rizika može biti korisno da se izvrši proces razmene ideja, odnosno brainstorming-a, u vezi različitih vrsta događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika za određenu organizaciju. Dole je pružen primer najčešćih vrsta događaja koji uzrokuju pojavu rizika.

Primeri vrsta događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika:					
Poslovni	IT & komunikacioni	Regulatorni	Finansijski	Kadrovski	Reputacioni
Gubitak ili nepristupačnost kancelarija	Gubitak interneta	Kršenja ugovora	Budžetska smanjenja sredstava	Gubitak ključnih zaposlenih (ostavka, penzionisanje)	Negativan medijski publicitet
Neraspoloživost zaposlenih	Gubitak telefonskih linija	Neusaglašenost sa ključnim zakonskim odredbama	Gubitak bespovratnih oblika pomoći (grantova) ili izvora finansiranja	Nesreće koje uključuju zaposlene	Nivoi pružanja usluga koji su ispod očekivanja
Komunalne nepravilnosti (struja, gas, voda)	Nedostupnost podataka ili njihovo uništenje	EU kazne za neusaglašenost sa propisima	Krađa ili zloupotreba fondova	Nedostatak integriteta rukovodilaca	Gubitak poverenja od strane zainteresovanih strana usled poslovnih nedostataka
Nepostojanje prevoza	Virusni napadi na ključni softver		Manjak gotovine za obavljanje poslova	Nedostatak veština i kvalifikacija	
Kvarovi na kritičnoj opremi/hardveru	Nepravilnosti u radu hardvera				
Gubitak zaliha i materijala	Uništene vitalne evidencije, ili se njima ne može pristupiti				

Procena rizika u smislu uticaja i verovatnoće

36. Nakon što su svi relevantni događaji (rizici) identifikovani, potrebno je da isti budu procenjeni i bodovani. Inherentni rizik treba da bude procenjen u smislu **uticaja i verovatnoće**. Uticaj definiše finansijske ili nefinansijske posledice za datu organizaciju ukoliko bi se određeni rizik dogodio. Verovatnoća definiše šanse da se određeni rizik može desiti. Procenjivanje uticaja rizika je dosta složenije nego procenjivanje verovatnoće, ali su ovo dva važna elementa procene rizika.
37. Preporučuje se da se rizici ne boduju na čisto matematički način. Praktičnije je da se oni procene i boduju u skladu sa prethodno uspostavljenim kriterijumima za utvrđivanje uticaja i verovatnoće. Primeri najboljih praksi često sugerišu na korišćenje tri nivoa bodovanja, ali ovo može voditi ka preteranom bodovanju u središnjoj kategoriji. Stoga skale koje imaju četiri nivoa ocenjivanja mogu biti najprikladnije (posebno za procenjivanje uticaja). Treba obratiti pažnju da se ovde ne može govoriti o pravilu. Revizori su slobodni da odaberu sistem bodovanja koji smatraju da je najprikladniji. Dole dati primer koristi četiri kategorije, ali su takođe mogle biti korišćene i tri kategorije.

Kriteriumi za procenu uticaja

38. Mogu postojati mnogi kriterijumi za procenu uticaja rizika, ali isti bi trebali biti ograničeni na četiri ili pet koji bi se smatrali najvažnijim. Naredni **kriterijumi za procenu uticaja** su najčešće korišćeni i trebaju da budu uzeti u razmatranje:

- **Finansijski uticaj.** Novčane posledice za datu organizaciju ukoliko bi se određeni rizik desio.
- **Uticaj na reputaciju.** Posledice u vezi sa reputacijom date organizacije, ministra, ili čak na višem nivou koje se odnose na reputaciju celokupne zemlje gledano očima rejting agencija, međunarodnih donatora, itd.
- **Regulatorni uticaj.** Pojava rizika koja može rezultovati u zamrznutim budžetima ili programima, ili čak u kaznama (na primer, EU fondovi).
- **Uticaj na misiju / postizanje ciljeva / poslovanje.** Mera do koje misija date organizacije može biti pod uticajem pojave određenog rizika.
- **Uticaj na ljude** – neplanirani gubitak ključnih ljudi i veština može značajno uticati na date organizacije.

39. Za svaki kriterijum uticaja rizika revizor mora da definiše šta bi predstavljalo različite nivoe uticaja (visok, srednje visok, srednje nizak i nizak). Ovo će osigurati da se rizici boduju na najčešće korišćen način. Dole ponuđen primer daje opšti savet u vezi bodovanja tri kriterijuma.

Nivo (bodovanje)	Primer bodovanja uticaja kriterijuma		
	Finansijski	Kadrovski	Poslovni
Nizak (1)	Finansijski uticaj koji je manji od xxx,xxx.	Neplaniran gubitak nekoliko zaposlenih lica u okviru jedinice, što može uzrokovati određene poremećaje u poslovanju jedinice u pitanju.	Ograničeni i minimalni gubici u poslovanju. Brzi oporavak od prekida pružanja usluga.
Srednji (2)	Materijalno finansijski uticaj koji iznosi više od xxx,xxx, ali manje od xxx,xxx.	Neplanirani gubitak nekoliko ključnih zaposlenih lica u okviru jedne jedinice što uzrokuje značajne poremećaje u poslovanju jedinice u pitanju.	Značajni gubici u poslovanjima, ali ograničeni na određeni broj usluga/mesta obavljanja poslovanja date organizacije. Brzi oporavak od prekida pružanja usluga.
Visok (3)	Materijalno finansijski uticaj koji iznosi više od xxx,xxx, ali manje od xxx,xxx.	Neplanirani gubitak nekoliko ključnih zaposlenih lica što uzrokuje značajan uticaj na poslovanja jednog ili više sektora.	Važni gubici u poslovanjima, ali ograničeni na određeni broj usluga/mesta obavljanja poslovanja date organizacije. Spor oporavak sistema.

Vrlo visok (4)	Značajan materijalno finansijski uticaj koji iznosi više od xxx,xxx.	Ozbiljna povreda/smrt zaposlenih.	Organizaciono široko rasprostranjena nesposobnost za nastavljnje sa normalnim poslovnim procesom. Značajan gubitak poslovanja. Široko rasprostranjen prekid pružanja usluga. Spor oporavak sistema.
---------------------------	--	-----------------------------------	---

Aneks A pruža primer kriterijuma uticaja rizika koji se koriste u jednoj jedinici interne revizije u okviru jedne agencije UN.

Kriterijumi za procenu verovatnoće

40. Revizor mora da uzme u obzir verovatnoću dešavanja određenog događaja. Na primer, zemljotres može da ima vrlo visok uticaj, ali se oni ne dešavaju previše često. Uticaj od gubitka ljudi ili veština možda ne mora biti vrlo visok, ali se može često dešavati. Kriterijumi za procenu verovatnoće su vrlo često slični i dole navedeno treba biti uzeto u obzir, ali isto nije obavezno.

Nivo	Kriterijum	Bodovanje
Retko	Događaj sa izuzetno malom verovatnoćom dešavanja	1
Malo verovatno	Događaj ima daleku mogućnost dešavanja	2
Srednje	Događaj ima priličnu verovatnoću dešavanja u nekom trenutku u budućnosti	3
Verovatno	Događaj će se verovatno dogoditi (u okviru 1-2 godine)	4
Očekivano	Događaj se već dešava ili se očekuje da će se desiti	5

Bodovanje rizika za određivanje uticaja i verovatnoće

41. Nakon razvijanja kriterijuma za procenu (bodovanja) uticaja i verovatnoće, isti moraju da budu primenjeni na sve identifikovane rizike. Ovo može biti urađeno na različite načine:

- Mogu biti razvijene bodovne liste i iste biti korišćene od strane pojedinaca radi procene rizika, a nakon toga rezultati pojedinačnih bodovanja mogu biti kombinovani radi razvijanja proseka širom određene grupe ljudi.
- Bodovanje može biti urađeno na sastanku tokom kojeg svaki pojedinac predstavlja svoja gledišta i tokom kojeg se dolazi do dogovora o opštoj saglasnosti u vezi bodovanja.

42. Koji god da se metod koristi, treba zapamtiti da ljudi procenjuju rizike na različite načine. Neki ljudi po prirodi imaju odbojnost prema riziku, dok su drugi skloni preuzimanju rizika. Ukoliko jedna osoba proceni neki rizik kao visok, a druga taj isti rizik kao nizak, rezultat ne bi jednostavno trebao da bude sredina između ta dva. Mora biti postignuta opšta saglasnost.

Kombinovanje kriterijuma procene u matrici rizika

43. Biće potrebno da se donesu odluke u vezi kombinovanja bodova za uticaj rizika sa verovatnošću rizika. Mnoge organizacije koriste matricu i unapred se dogovaraju o tome koje kombinacije verovatnoće i uticaja predstavljaju nizak, srednji i visok nivo rizika.
44. Primer tipične matrice je prikazan dole. Ovo će trebati da bude modifikovano kako bi odrazilo stvarni metod bodovanja uticaja i verovatnoće. Takođe mogu biti donete različite odluke u vezi toga koje kombinacije klasifikovati kao niske, srednje ili visoke.

Slaba/Malo verovatna Neizvesna 1 2			VEROVATNOĆA				
			Srednja	Izvesna	Učestala/ Očekivana		
			3	4	5		
UTICAJ	Nizak	1	Nisko	Nisko	Nisko	Nisko	Nisko
	Srednje nizak	2	Nisko	Nisko	Srednje	Srednje	Srednje
	Srednje visok	3	Nisko	Srednje	Srednje	Visoko	Vrlo visoko
	Vrlo visok	4	Srednje	Visoko	Visoko	Vrlo visoko	Vrlo visoko



Zapamtite da je cilj ove faze procesa da se stekne dobro razumevanje rizika u okviru date organizacije.

- ✓ *Interna revizija bi trebala samo da se bavi procenom pojedinačnih rizika, ukoliko rukovodstvo ovo već ne radi.*
- ✓ *Interna revizija bi trebala da podstiče rukovodstvo da razvija delotvorni proces utvrđivanja rizika subjekta, a kao dela interne kontrole.*

Poglavlje 4 Izrada strateških i godišnjih planova revizije zasnovanih na proceni rizika

45. Do ove faze revizor bi trebao da ima dobro razumevanje rizika koji mogu da utiču na organizaciju. Ali koliko su ti rizici važni u odnosu na različite elemente revizorskog univerzuma? I kako ti rizici mogu da budu reflektovani u strategiju revizije i godišnji radni plan?
46. Cilj ove faze procesa je da se utvrdi koje potrebe trebaju da budu revidirane u okviru samog revizorskog univerzuma, kao i da se identifikuju delovi potrebni za izradu strategije revizije u smislu vrsta i ciklusa revizije koji trebaju da budu sprovedeni. Ovo je razlog zašto se ovaj process takođe naziva i “*procena revizorskih potreba*”.
47. Iz razloga što postoji verovatnoća javljanja velikog broja mogućih predmeta revizije i velikog broja rizika, većina revizora koristi grupu opštih “**faktora rizika**” za analiziranje važnosti svakog elementa revizorskog univerzuma radi utvrđivanja prioriteta koji trebaju biti pridodati svakom predmetu podložnom reviziji. Iako se koristi termin *faktori rizika*, isto bi takođe moglo biti opisano terminom *faktori selekcije*, jer je svrha ove faze procesa da se odaberu najodgovarajuće revizije koje trebaju biti sprovedene.



Može biti od pomoći da se o “faktorima rizika” razmišlja kao o “faktorima selekcije” pošto je cilj ovog procesa da se odabere koji predmeti revizije trebaju biti revidirani i koliko često ovo treba biti rađeno.

Identifikovanje faktora rizika

48. Najveći broj organizacija koristi između pet i osam faktora rizika, dok se kod državnih internih revizora u proseku koristi manje od pet. Sve jedinice interne revizije koje su istraživane od strane IIA koriste *stepen finansijske materijalnosti* kao jedan od faktora rizika (videti tabelu sa primerima najboljih praksi).
49. Najčešće korišćeni faktori rizika, sa objašnjenjima u vidu komentara o tome zašto su oni važni su sledeći:

Finansijska materijalnost. Opseg finansijske aktivnosti koju pokriva predmet podležan reviziji je ključni faktor rizika. Visokorizični predmeti revizije koji koriste veoma mali deo budžeta mogu biti od nižeg prioriteta za reviziju nego srednjorizični predmeti revizije koji obuhvataju 50% budžeta.

Složenost aktivnosti. Mnogo je teže uspešno se baviti složenim aktivnostima i stoga je veća verovatnoća da se ne postignu njihovi postavljeni ciljevi, na primer, projekti izgradnje često koštaju više nego što je to planirano i potrebno je više vremena za njihovo završavanje nego što je to prvobitno očekivano.

Kontrolno okruženje (po definiciji u COSO-u). Kontrolno okruženje je neki put nazivano i “*tonom/atmosferom na vrhu*”. Snažno kontrolno okruženje je manje podložno prevarama i greškama. U snažnom kontrolnom okruženju postoje: jasni ciljevi, organizacione uloge i odgovornosti; jasni etički standardi ponašanja; snažno upravljanje sporazumima; i delotvorne mere politika i prakse upravljanja kadrovima. Slabo kontrolno okruženje je podložnije prevarama i greškama.

Reputaciona osetljivost. Određene oblasti će imati izraženiji medijski profil, u kojima problemi mogu uzrokovati pojavu rizika visokog nivoa na reputaciju celokupne organizacije u pitanju.

Inherentni rizik. Oblasti visokog inherentnog rizika će zahtevati delotvorne kontrolne procese radi umanjivanja uključenih rizika. Tako važne kontrole trebaju biti redovnije analizirane od strane interne revizije.

Obim promena. Poznato je da promena stvara pojavu povećanog rizika. Na primer: visok nivo promene zaposlenih lica će vrlo verovatno uzrokovati umanjene delotvornosti kontrola, pošto zaposleni imaju manje iskustva; reorganizacija funkcija, ili izmena rukovodstva/rukovodioca na ključnim pozicijama takođe može uzrokovati pojavu nesigurnosti za zaposlena lica, a što ograničava njihovu delotvornost.

Poverenje u rukovodstvo. Dobri rukovodioci obično na efikasniji način rešavaju probleme i postižu bolje rezultate nego loši rukovodioci, a veća je verovatnoća da će iskusniji rukovodioci biti u mogućnosti da identifikuju i da se bave rizicima. Udaljene jedinice kojima rukovode zaposleni nižeg statusa mogu biti od višeg rizika.

Potencijal za prevare. Neki sistemi i funkcije su podložniji prevarama i korupciji. Na primer, visoki obimi primanja sredstava u gotovini i delegirana odgovornost za izricanje kazni.

Politička osetljivost. Određeni subjekti mogu biti politički osetljiviji od drugih i stoga privlačiti veći interes zainteresovanih strana.

Protoklo vreme od poslednje sprovedene revizije. U svakoj reviziji prisutan je određeni faktor zastrašivanja i odvratanja. Čak bi i predmet podložan reviziji sa niskim nivoom rizika trebao biti revidiran s vremena na vreme. A oni koji nisu bili revidirani određeni broj godina, mogu postati predmeti od visokog rizika.



Treba imati na umu da inherentni rizik može biti opšti faktor rizika. Posao koji je urađen prema Poglavlju 3 radi identifikovanja i bodovanja rizika može biti korišćen za identifikovanje oblasti najvišeg inherentnog rizika.

Primeri najboljih praksi – najčešći faktori rizika koje koriste jedinice interne revizije

Iz istraživanja državnih struktura sprovedenog od strane IIA

- Najčešće korišćene kategorizacije su:
- Step en finansijske materijalnosti - 100%
- Složenost aktivnosti - 94%
- Kontrolno okruženje - 94%
- Reputaciona osetljivost – 92%
- Inherentni rizik – 92%
- Obim promene – 89%
- Poverenje u rukovodstvo – 83%
- Potencijal za prevare – 81%
- Protoklo vreme od poslednje sprovedene revizije – 78%
- Obim transakcija – 78%
- Step en automatizacije – 72%

50. Odluka o tome koje faktore rizika treba koristiti je važna i ona treba da sadrži barem neke od glavnih faktora rizika koji se uopšteno koriste od strane internih revizora.



Zadržite broj faktora rizika na broj između 4 i 8. Premalo faktora rizika će ograničiti delotvornost vežbe; previše će povećati vreme koje je potrebno, a neće proizvesti značajno bolje rezultate. Zapamtite da trebate da razvijete kriterijume za procenu svakog faktora i da iste bodujete.



Odaberite faktore rizika koji će imati najviše smisla za organizaciju u kojoj vršite reviziju. Nemojte koristiti samo gore navedenu listu ukoliko postoje ostali faktori koji su relevantniji.

Razvijanje kriterijuma za procenu važnosti svakog faktora rizika

51. Nakon identifikovanja određenog broja faktora rizika, uobičajena je praksa da se razvije grupa kriterijuma koja može biti korišćena za bodovanje i nakon toga za rangiranje relativne potrebe za revidiranjem svakog od mogućih predmeta revizije u okviru revizorskog univerzuma. Razvijanje kriterijuma može biti relativno jednostavno ili prilično složeno. Ali će se kod mnogih faktora koristiti određeni stepen prosuđivanja, tako da može biti lakše da se definiše samo najniža ili najviša ocena, a da se ostatak ostavi prosuđivanju. Dole ponuđeni primer daje moguće kriterijume za četiri najčešća faktora rizika, od kojih su tri po svojoj prirodi nastala na prosuđivanju (kontrolno okruženje/ranjivost, osetljivost i zabrinutosti rukovodstva).

Primer bodovanja faktora rizika		
Svakom od faktora rizika su dati bodovi iz skale opsega 1-5, kao što je dole objašnjeno.		
Element	Opis	Bodovanje
A Materijalnost	Sistem učestvuje u manje od 1% godišnjeg budžeta	0
	Sistem učestvuje u 5-10% godišnjeg budžeta	2
	Sistem učestvuje u 25-50% godišnjeg budžeta	3
	Sistem učestvuje u najmanje 75% godišnjeg budžeta	5
B Kontrolno okruženje / ranjivost	Dobro kontrolisani sistem sa malim rizikom za prevaru ili grešku	0
	Razumno dobro kontrolisani sistem sa određenim rizikom za prevaru ili grešku	3
	Sistem sa istorijatom slabe kontrole sa visokim rizikom za prevaru ili grešku	5
C Osetljivost	Minimalna spoljna izloženost sistema	0
	Potencijal za određena spoljna osramoćenja ukoliko sistem nije delotvoran	3
	Značajni problemi u odnosima sa javnošću ili pravni problemi ukoliko sistem nije delotvoran	5

D Zabrinutosti rukovodstva	Sistem niske izloženosti širom subjekta koji ima mali uticaj na postizanje poslovnih ciljeva	0
	Sistem visoke izloženosti koji je u nedavnoj prošlosti uzrokovao određenu zabrinutost za rukovodstvo usled neuspaha koji su se ponavljali	5

Uzimanje u obzir dodavanja pondera svakom faktoru rizika radi pravljenja indeksa rizika

52. Neće svi faktori rizika biti od podjednake važnosti. Mnoge jedinice interne revizije stoga koriste određene procese ponderisanja faktora rizika radi davanja više ocene onim faktorima koji se smatraju najvažnijim (na primer, materijalnost ili zabrinutosti rukovodstva). Nakon dodavanja faktora pondera, koji mogu da budu razvijeni u okviru održavanja određene radionice sa rukovodstvom, bodovanje, odnosno ocena za faktore rizika i ocena pondera moraju biti pomnožene kako bi dale numerički indeks rizika. Indeks rizika onda može biti korišćen radi identifikovanja predmeta revizije visokog, srednjeg i niskog nivoa prioriteta. Naredni primer prikazuje kako bi se ovo primenilo u primeru koji je dat za faktore rizika.

Primer ponderisanja faktora rizika											
Korak 1 Svakom od faktora rizika je dat ponder koristeći se prosuđivanjem u vezi relative važnosti svakog od faktora rizika.											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Element</th> <th>Ponder</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A Materijalnost</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B Kontrolno okruženje / ranjivost</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C Osetljivost</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D Zabrinutosti rukovodstva</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Element	Ponder	A Materijalnost	3	B Kontrolno okruženje / ranjivost	2	C Osetljivost	2	D Zabrinutosti rukovodstva	4
Element	Ponder										
A Materijalnost	3										
B Kontrolno okruženje / ranjivost	2										
C Osetljivost	2										
D Zabrinutosti rukovodstva	4										
Korak 2 Ocena faktora i ponderi su zatim spojeni u formulu, koja može biti korišćena kako bi se izračunao indeks rizika.											
$\text{Indeks rizika} = (A \times 3) + (B \times 2) + (C \times 2) + (D \times 4)$											
Korak 3 Svaki predmet revizije je zatim kategorizovan kao predmet visokog, srednjeg ili niskog nivoa rizika, zasnovano na predloženoj oceni, odnosno bodovanju indeksa rizika, na primer:											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Bodovanje indeksa rizika</th> <th>Rizik / prioritet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preko 45</td> <td>Vrlo visok</td> </tr> <tr> <td>40-45</td> <td>Visok</td> </tr> <tr> <td>30-40</td> <td>Srednji</td> </tr> <tr> <td>Ispod 30</td> <td>Nizak</td> </tr> </tbody> </table>	Bodovanje indeksa rizika	Rizik / prioritet	Preko 45	Vrlo visok	40-45	Visok	30-40	Srednji	Ispod 30	Nizak
Bodovanje indeksa rizika	Rizik / prioritet										
Preko 45	Vrlo visok										
40-45	Visok										
30-40	Srednji										
Ispod 30	Nizak										
Bilo bi relativno lako da se ovaj sistem modifikuje za upotrebu sa širim opsegom faktora rizika. Više ili manje faktora rizika bi zahtevalo različitu ocenu indeksa rizika za kategorije visokog, srednjeg i niskog nivoa.											

Svi sistemi bodovanja, odnosno ocenjivanja rizika prema definiciji daju egzaktno brojeve. Ovo može pridodati lažnom nivou tačnosti u procesu procene. Važno je uvideti da se mnogi faktori rizika po svojoj prirodi zasnivaju na sudovima i da nisu zasnovani na apsolutnim vrednostima. Značajan izuzetak je materijalnost, što je takođe jedan faktor koji će obično biti značajno ponderisan. (Napomena: Postoji mnogo načina za određivanje materijalnosti, ali najjednostavniji modeli obično koriste procenat ukupne potrošnje ili prihoda.)



Treba osigurati da su ocene, odnosno bodovanje indeksa rizika i prioriteta razumne. (a) izračunati teorijski maksimum pre uspostavljanja prioriteta indeksa i (b) biti pripremljen na promenu prioriteta indeksa ukoliko su rezultati očigledno nerealistični (na primer, ukoliko je svaka revizija prikazana kao revizija visokog prioriteta).

Poglavlje 5 Pisanje i ažuriranje strateških i godišnjih planova revizije

53. Sveobuhvatan strateški i godišnji plan aktivnosti interne revizije je ključan za uspeh interne revizije. Nakon identifikovanja i procene rizika širom revizorskog univerzuma, naredni korak u procesu je da se razviju planovi koji bi se bavili oblastima od najviše važnosti. Planiranje osigurava postizanje sistematskog pristupa aktivnostima interne revizije i zahteva znanje i stručnost u širokom spektru oblasti, kao što su procena rizika i interna kontrola.

Strateški plan

54. Svrha strateškog plana je da dokumentuje procene, odnosno sudove koji su napravljeni u vezi “revizorskih potreba” – sudove internog revizora u vezi sistema, aktivnosti i programa koji trebaju da budu predmet revizije kako bi rukovodstvu pružili razumno uveravanje u vezi sa rizicima i delotvornosti interne kontrole. Plan mora da sadrži sledeće:

- Jasno izražene ciljeve i indikatore učinaka koje će funkcija interne revizije postići u naredne 2-4 godine, što adekvatnije povezane sa strategijom organizacije.
- Metodologiju koja se koristi radi pripremanja strategije i kako su jedinice interne revizije procenile rizike koji vrše uticaj na ciljeve subjekta.
- Kako će se jedinica interne revizije baviti oblastima od najveće važnosti tokom perioda od nekoliko godina. Obično će biti neophodno da se identifikuju ciklusi pokrivenosti za različite elemente revizorskog univerzuma. Određeni sistemi i procesi će možda morati da budu revidirani svake godine. Ostali će moći samo da budu revidirani svake tri do pet godina, i tako dalje.
- Sredstva koja su neophodna i dostupna za ispunjavanje ovih potreba i uticaj ograničenosti sredstava na idealni nivo revizorske pokrivenosti.
- Internu procenu rizika onih događaja koji mogu uticati na postizanje ciljeva iz revizorske strategije i aktivnosti usmerenih ka ublažavanju tih uticaja koje su nastale kao odgovor na pojavu takvih rizika. (Na primer, nedostatak zaposlenih lica; manjak veština i obuka i ostale aktivnosti koje su potrebne kako bi se odgovorilo na date rizike.)
- Planovi za koordinaciju rada sa ostalim izvorima osiguravanja (na primer, eksternom revizijom).
- Pristup za praćenje datih preporuka.
- Ciljeve više vrednosti ili dugoročne ciljeve onoga šta funkcija interne revizije želi da postigne, ali ne može da izvrši u kratkom roku.



Strateški plan je okvir za obavljanje aktivnosti interne revizije – koristite ga dobro. Strategija je mogućnost da se rukovodstvu predstavite sve stvari koje jedna jedinica interne revizije može da uradi kako bi pomogla određenoj organizaciji u postizanju njenih ciljeva. Ona može biti koristan način stvaranja podrške.

Godišnji plan revizije

55. Godišnji plan revizije prevodi strateški plan na revizorske zadatke koji trebaju da budu sprovedeni u toku tekuće godine. On treba da definiše svrhu (naziv i ciljeve) i trajanje svakog revizorskog zadatka, kao i da rasporedi zaposlene i ostala sredstva u skladu sa zadatkom. Plan treba da obezbedi osnovu za postizanje dogovora o zadacima koji trebaju da budu sprovedeni, kao i o vremenu obavljanja svakog pojedinačnog zadatka sa njima relevantnim rukovodiocima. Kako navedeno treba da bude usklađeno prema dostupnim budžetskim resursima, obično se preferira da plan revizije bude odraz budžetskog perioda.
56. Pri razvijanju godišnjeg plana, rukovodilac interne revizije treba da uzme u razmatranje nekoliko polaznih informacija (inputa) kako bi dobio realističan radni plan koji pruža dodatnu vrednost datoj organizaciji:
- Pretpostavke strateškog plana revizije i da li su iste i dalje validne u svetlu revizorskih nalaza.
 - Poslednji godišnji plan (ukoliko je moguće), uzimajući u obzir glavne nalaze iz prethodno sprovedenih revizija koji ukazuju na promene u rizicima.
 - Organizaciona i vremenska ograničenja (Na primer: promene u sektorskoj organizaciji; mesta do kojih se ne može doći tokom zimskih meseci; navažnije periode godišnjih odmora ili periode zatvaranja kancelarija – Božić, Uskrs, period letnjih odmora, implementiranja novih IT sistema; periodi velike radne opterećenosti.)
 - Sredstva koja bi trebala da budu rezervisana za budući neplanirani rad (videti dole) kako bi se izbeglo često menjanje u rasporedu iz godišnjeg plana.
 - Opcioni program revizija koji bi se vršio umesto odloženih revizorskih misija, odnosno nižeg obima neplaniranog rada od prognozirano.
57. Planovi trebaju da budu pripremljeni pre početka godine. Neće sve revizije biti završene u okviru planirane godine, tako da plan za predstojeću godinu mora da uzme u obzir rad koji izlazi iz godišnjeg okvira aktivnosti.



Planirati treba prema sredstvima koja su realno dostupna. Iako upražnjena mesta mogu biti popunjena tokom godine, preporučljivo je da se planira prema sredstvima za koja znate da imate, a ne prema sredstvima za koja smatrate da možete imati.



Dozvolite dovoljno vremena za planiranje i izveštavanje o završenom radu revizije.



Ništa nikada ne teče po planu. Ostavite dovoljno vremena rukovodstvu za pružanje odgovora na date preporuke.

Održavanje ažurnih planova – redovno praćenje rizika

58. Rizik nije statički koncept. On se menja protokom vremena. Pored toga, događaji koji se zapravo dešavaju (na primer, značajno umanjeno budžeta) će uzrokovati pojavu novih rizika za datu organizaciju. (na primer, ostvarivanje zadataka važnog kapitalnog projekata koji je bio ocenjen kao projekat niskog rizika kada su sredstva bila dostupna, može postati projekat visokog rizika usled izmene budžeta).
59. Revizori stoga moraju da prate značajne događaje koji se dešavaju tokom godine (na primer, analiziranjem novih zvaničnih dokumenata, eksternih izveštaja, praćenjem medijske pokrivenosti i promena u zakonskom okviru) i uticaj koji isti mogu imati na plan revizije. (Na primer, promena ministra koji ima različite poglede na projekte najvišeg prioriteta u budžetu.)

Godišnja analiza strateškog plana

60. Planiranje je jedan dinamični proces. Novi sistemi, više ažurnih informacija i ostalih oblika razvoja koji utiču na subjekat mogu rezultovati u ponovnom razmatranju procene revizorskih potreba. Iz ovog razloga, procena rizika od strane revizije, kao i strateški plan revizije trebaju da budu analizirani na godišnjem nivou. Plan bi u potpunosti trebao da bude ponovo procenjen pred kraj ciklusa.
61. Pri analiziranju strateškog plana revizije, rukovodilac interne revizije bi trebao da uzme u razmatranje:
- Izmene koje su se desile subjektu, njegovim aktivnostima, ciljevima ili njegovom okruženju. Ovo može uticati na rizike sa kojima se suočava pri postizanju svojih ciljeva i posledično na relativni rizik svakog sistema podložnog reviziji.
 - Rezultate zadataka interne revizije koja je sprovedena tokom prethodne godine, a koji mogu voditi u pravcu revidiranja originalne procene rizika i prioriteta. Ovo može ukazivati na potrebu za promenom pravca ulaganja revizorskih napora, na primer, ponovnim razmatranjem nekog posebnog sistema, ili revizijom povezanog sistema.
 - Da li su budžeti i dalje odgovarajući i da li će osigurati pružanje jedne efikasne usluge interne revizije.



Ažurirajte procene rizika svake godine

Uobičajeno je da će biti neophodno da se ažuriraju formalne procene rizika svake godine, kao i da se izvrši ponovno vraćanje na izvršeno bodovanje faktora rizika kako bi se videlo da li se tokom godine promenio prioritet predmeta revizije.



Uzmite u obzir značajnih događaja koji se javljaju tokom godine

Ukoliko se tokom godine desi neki značajan događaj, a koji ima veliki uticaj na rizik (na primer, značajna smanjenja budžetskih sredstva), može biti neophodno analizirati procenu rizika i kriterijum odabira neposredno nakon dešavanja događaja u pitanju kako bi se utvrdilo da li ima potrebe da godišnji plan rada bude izmenjen.

Bavljenje sa dodatnim zahtevima za obavljanje revizija tokom godine

62. Nijedan plan nije savršen. Promene su neminovne i mogu nastati iz mnoštva razloga:

- Subjekt može biti reorganizovan;
- Novi viši rukovodioci mogu imati različita gledišta u vezi prioriteta koji trebaju biti dati pojedinačnim aktivnostima;
- Može biti detektovana značajna prevara, a koja posledično može identifikovati više nivoa rizika u nekoj posebnoj oblasti;
- Ministar može ranije tražiti analizu planiranih subjekata, a čije je analiziranje prema strategiji planirano za kasnije.

63. Međutim, rukovodioci jedinica interne revizije takođe trebaju da održavaju ravnotežu između davanja pozitivnih odgovora na takve zahteve i potrebe da ukupni program rada obezbedi adekvatni nivo osiguravanja u vezi sa glavnim identifikovanim rizicima. Za svaki zahtev za obavljanje ad hoc aktivnosti, treba da se održi razgovor sa višim rukovodstvom u vezi prednosti davanja pozitivnog odgovora na zahtev u pitanju, kao i u vezi uticaja koje će tražena aktivnost imati na godišnji program rada. Rezultati ovih razgovora trebaju biti dokumentovani.

64. U slučaju kada se rukovodilac interne revizije složi u vezi sprovođenja određenog zadatka koji nije uključen u godišnji program rada, ostatak rada treba da bude reprogramiran, a revidirani plan rada podnešen rukovodiocima. Kao opšte pravilo, godišnji program ne bi trebao da bude ažuriran više od jedanput kvartalno.

65. Mnoge jedinice interne revizije rezervišu delove svojih sredstava za bavljenje neplaniranim ili ad hoc radom. Ovo je nešto što rukovodioci jedinica interne revizije trebaju da uzmu u razmatranje protekom vremena, a po sticanju iskustva u vezi verovatnog nivoa neplaniranog rada.



Informirajte rukovodioce u vezi uticaja preuzimanja dodatnih revizija tokom godine. Jasno objasniti šta nećete raditi ukoliko preuzmete vršenje novog zadatka.

Aneks A Primer kriterijuma za procenu rizika radi određivanja uticaja

Procena rizika: Kriterijum za uticaj rizika (primer iz jedinice interne revizije FAO-a)

Nivo (bodo- vanje)	Kriterijum				
	Postizanje ciljeva	Finansijski	Reputacioni (integritet, odgovornost)	Kadrovski	Poslovni
Nizak (1)	Neuspeh da se postigne jedan organizacioni rezultat.	Finansijski uticaj koji može umanjiti gotovinske tokove u iznosu koji je manji od 500.000 USD.	Nestručnost/ loše administriranje ili ostali događaji koji će umanjiti poverenje javnosti na lokalnom nivou. Kratak period oporavka.	Neplaniran gubitak nekoliko zaposlenih lica u okviru jedinice, što može uzrokovati određene poremećaje u poslovanju jedinice u pitanju.	Ograničeni i minimalni gubici u poslovanju. Brzi oporavak od prekida pružanja usluga.
			Ozbiljni oblici nepravilnosti.		
Srednji (2)	Neuspeh da se postigne nekoliko organizacionih rezultata.	Materijalno finansijski uticaj koji može umanjiti gotovinske tokove za više od 500.000 USD, ali manje od 10 miliona USD.	Nestručnost/ loše administriranje ili ostali događaji koji će umanjiti poverenje javnosti na regionalnom nivou, ili kod ključnih odnosa. Kratak / srednji period oporavka.	Neplanirani gubitak nekoliko ključnih zaposlenih lica u okviru jedne jedinice što uzrokuje značajne poremećaje u poslovanju jedinice u pitanju.	Značajni gubici u poslovanjima, ali ograničeni na određeni broj usluga/ mesta obavljanja poslovanja date organizacije. Brzi oporavak od prekida pružanja usluga.
			Sitni oblici prevare ili korupcije.		

Nivo (bodovanje)	Kriterijum				
	Postizanje ciljeva	Finansijski	Reputacioni (integritet, odgovornost)	Kadrovski	Poslovni
Visok (3)	Neuspeh da se postigne jedan strateški cilj.	Materijalno finansijski uticaj koji može umanjiti gotovinske tokove za više od 10 miliona USD, ali manje od 50 miliona USD.	Nestručnost/ loše administriranje ili ostali događaji koji će umanjiti poverenje javnosti na međunarodnom /regionalnom nivou, ili kod ključnih odnosa. Srednji / dug period oporavka.	Neplanirani gubitak nekoliko ključnih zaposlenih lica što uzrokuje značajan uticaj na poslovanja jednog ili više sektora.	Važni gubici u poslovanjima, ali ograničeni na određeni broj usluga/ mesta obavljanja poslovanja date organizacije. Spor oporavak sistema.
			Veliki oblici prevare i korupcije.		
Vrlo visok (4)	Neuspeh da se postigne više od jednog strateškog cilja.	Značajan materijalan finansijski uticaj koji može umanjiti gotovinske tokove za više od 50 miliona USD.	Nestručnost/ loše administriranje ili ostali događaji koji će uništiti poverenje javnosti na međunarodnom nivou, ili kod ključnih odnosa. Dug period oporavka.	Ozbiljna povreda/smrt zaposlenih.	Organizaciono široko rasprostranjena nesposobnost za nastavljanje sa normalnim poslovnim procesom. Značajan gubitak poslovanja. Široko rasprostranjen prekid pružanja usluga. Spor oporavak sistema.
			Prevara, korupcija i ozbiljni oblici nepravilnosti na nivou višeg rukovodstva.		

Procena rizika: Kriterijumi za procenu verovatnoće rizika (primer iz jedinice interne revizije FAO-a)

Nivo	Kriterijum	Bodovanje
Retko	Događaj sa izuzetno malom verovatnoćom dešavanja	1
Malo verovatno	Događaj ima daleku mogućnost dešavanja	2
Srednje	Događaj ima priličnu verovatnoću dešavanja u nekom trenutku u budućnosti	3
Verovatno	Događaj će se verovatno dogoditi (u okviru 1-2 godine)	4
Očekivano	Događaj se već dešava ili se očekuje da će se desiti	5

Aneks B Primer bodovanja faktora rizika

66. Naredni primer metodologije procene rizika za upotrebu tokom planiranja rada interne revizije je zasnovan na Priručniku interne revizije Vlade Velike Britanije.

67. Četiri faktora rizika koja su korišćena su:

- A Materijalnost** (uključujući apsolutne nivoe materijalnosti, kao i iznose sredstava koji prolaze kroz određeni sistem)
- B Kontrolno okruženje / ranjivost**
- C Osetljivost**
- D Zabrinutosti rukovodstva**

68. Svakom od faktora rizika su dati bodovi iz skale opsega 1-5. Dole prikazana tabela objašnjava kako se ovo bodovanje može primeniti.

Element	Opis	Bodovanje
A Materijalnost	Sistem učestvuje u manje od 1% godišnjeg budžeta	0
	Sistem učestvuje u 5-10% godišnjeg budžeta	2
	Sistem učestvuje u 25-50% godišnjeg budžeta	3
	Sistem učestvuje u najmanje 75% godišnjeg budžeta	5
B Kontrolno okruženje / ranjivost	Dobro kontrolisani sistem sa malim rizikom za prevaru ili grešku	0
	Razumno dobro kontrolisani sistem sa određenim rizicima za prevaru ili grešku	3
	Sistem sa istorijatom slabe kontrole sa visokim rizikom za prevaru ili grešku	5
C Osetljivost	Minimalna spoljna izloženost sistema	0
	Potencijal za određena spoljna osramoćenja ukoliko sistem nije delotvoran	3
	Značajni problemi u odnosima sa javnošću ili pravni problemi ukoliko sistem nije delotvoran	5
D Zabrinutosti rukovodstva	Sistem niske izloženosti širom subjekta koji ima mali uticaj na postizanje poslovnih ciljeva	0
	Sistem visoke izloženosti koji je u nedavnoj prošlosti uzrokovao određenu zabrinutost za rukovodstvo usled neuspeha koji su se ponavljali	5

69. Svakom od faktora rizika je takođe dat ponder koristeći se donetim procenama, odnosno sudovima u vezi relativne važnosti svakog pojedinačnog faktora. Ovo će se razlikovati kod različitih vrsta subjekata.

70. Primer pondera koji može biti primenjen je dat u nastavku:

Element	Ponder
A Materijalnost	3
B Kontrolno okruženje / ranjivost	2
C Osetljivost	2
D Zabrinutosti rukovodstva	4

Bodovanje, odnosno ocena faktora i ponderi su zatim spojeni u formulu, koja može biti korišćena kako bi se izračunao indeks rizika. Na primer:

$$\text{Indeks rizika} = (A \times 3) + (B \times 2) + (C \times 2) + (D \times 4)$$

71. Formula se zatim primenjuje na svaki sistem radi stvaranja indeksa rizika za svaki sistem. Svaki sistem je zatim kategorizovan kao sistem visokog, srednjeg ili niskog nivoa rizika, prema prikazanoj narednoj matrici:

Indeks rizika	Kategorija rizika
Preko 49	Visoka
30-49	Srednja
Manje od 30	Niska

Bilo bi relativno lako da se ovaj sistem modifikuje za upotrebu sa širim opsegom faktora rizika. Više faktora rizika bi zahtevalo drugačije bodovanje, odnosno ocenu indeksa rizika za kategorije visokog, srednjeg i niskog nivoa.

72. Svi sistemi bodovanja, odnosno ocenjivanja rizika prema definiciji daju egzaktnne brojeve. Ovo može pridodati postojanju lažne atmosfere tačnosti u procesu procene. Važno je međutim imati na umu da se mnogi faktori rizika po svojoj prirodi zasnivaju na sudovima, odnosno procenama i da nisu zasnovani na apsolutnim vrednostima. Značajan izuzetak je materijalnost, što je jedan faktor koji bi uvek trebao da bude značajno ponderisan.

Annex C Primer zemalja članica Zajednice prakse interne revizije

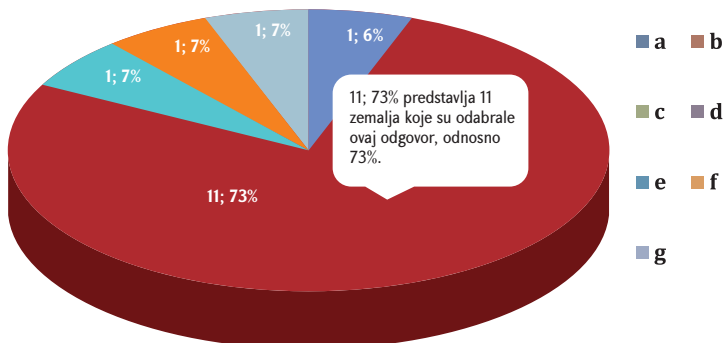
Na inicijativu Zajednice prakse interne revizije sprovedena je anketa s ciljem da se prikupe kompatibilne informacije iz svih zemalja koje učestvuju u radu Radne grupe za procenu rizika Zajednice prakse IR.

Upitnik su popunili predstavnici 15 zemalja, i to: **Albanije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Crne Gore, Gruzije, Hrvatske, Jermenije, Kirgistana, Mađarske, Makedonije, Moldavije, Rumunije, Rusije, Srbije i Ukrajine.**

1. Da li u vašoj zemlji postoji metodologija za procenu rizika u internoj reviziji (IR)?

Mogući odgovori:

- Ne,
- Da, ona je deo Priručnika za internu reviziju koji objavljuje,
- Da i objavljuje je CJH,
- Još uvek ne, ali planiramo da je izradimo,
- U toku je izrada metodologije,
- Svaka organizacija može da razvije sopstveni model procene rizika,
- Drugi odgovor.

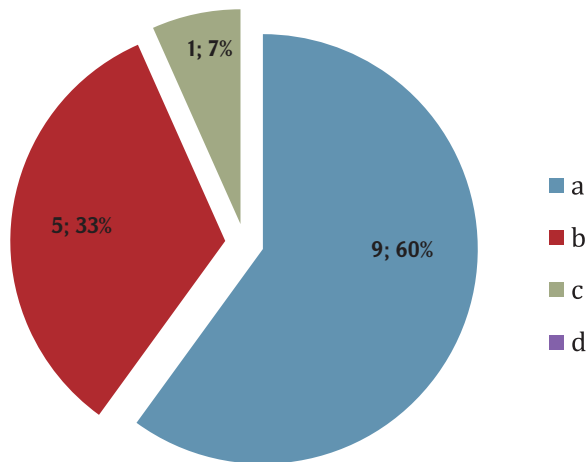


- U slučaju 11 zemalja metodologija je deo Priručnika o internoj reviziji koji objavljuje CJH.
- U Ukrajini svaka organizacija može da razvija sopstvenu metodologiju za procenu rizika,
- Gruzija ima Priručnik za upravljanje rizikom koji razvija CJH, a usvaja Vlada. Trenutno rade na izradi Priručnika o internoj reviziji, a Metodologija za procenu rizika će biti sastavni deo tog priručnika.
- U Kirgistanu, metodologija je trenutno u fazi izrade.

2. Ako u vašoj zemlji postoji metodologija za procenu rizika u internoj reviziji, da li je njena primena obavezna?

Mogući odgovori:

- Da, svaki subjekat mora da postupa u skladu sa metodologijom,
- Ne, to su samo smernice koje moraju biti prilagođene potrebama pojedinačnih subjekata,
- Ne, ali ako jedinice za internu reviziju imaju drugačiju metodologiju, nju mora da odobri CJH,
- Drugi odgovor.

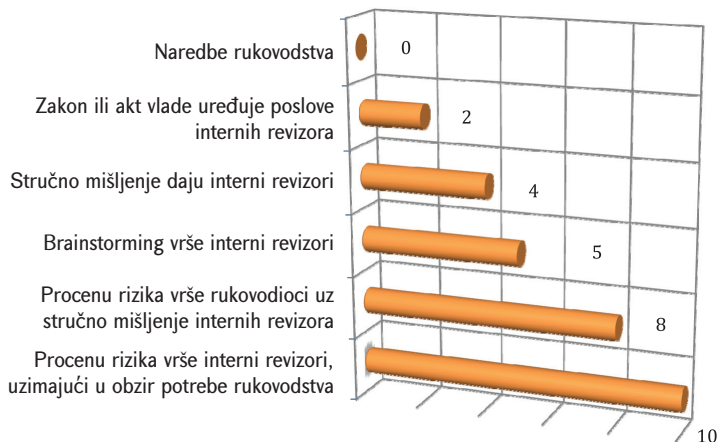


- U devet zemalja, metodologija je obavezna.
- U 5 zemalja u pitanju su samo smernice koje moraju biti prilagođene potrebama pojedinačnih subjekata.
- U slučaju jedne zemlje metodologija nije obavezujuća, ali ako jedinica za internu reviziju ima drugačiju metodologiju, nju mora da odobri CJH.

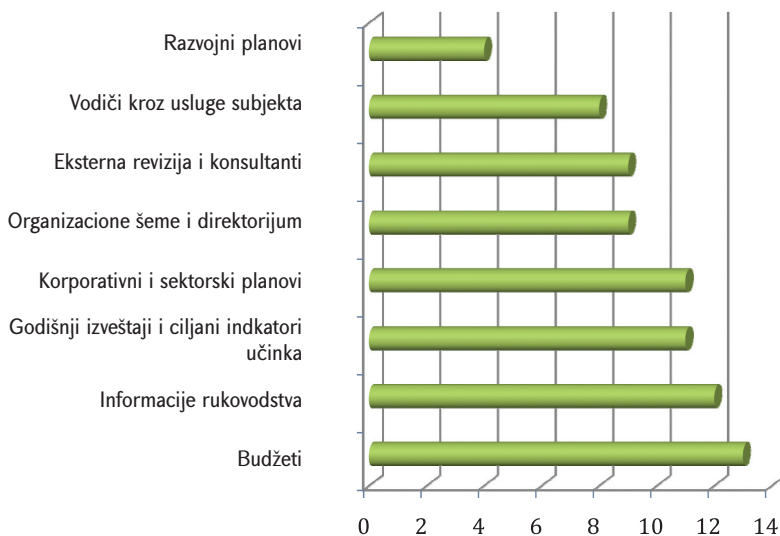
3. Šta je u vašoj zemlji osnov za strateško planiranje u internoj reviziji?

Molimo pogledajte odgovore na pitanje 4.

4. Šta je u vašoj zemlji osnova za godišnje planiranje⁵?



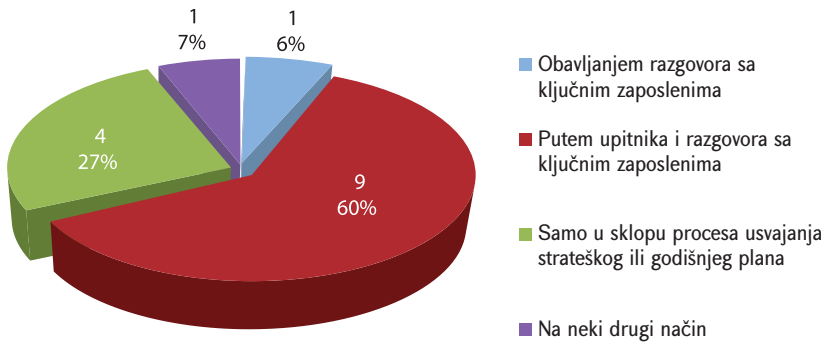
5. Koji izvori informacija se koriste za kategorizaciju revizorskog univerzuma?



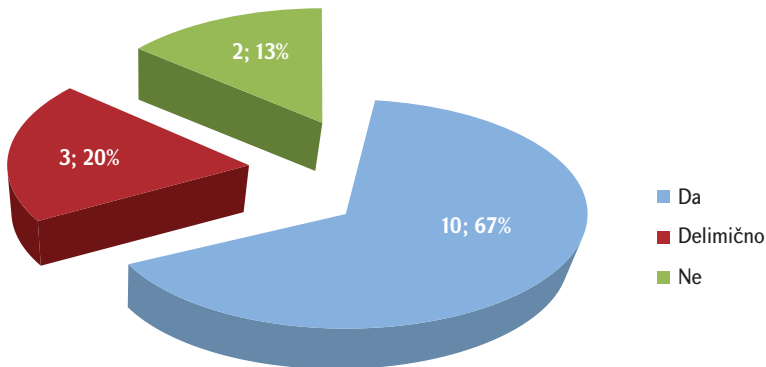
⁵ Puna verzija poslednja dva pitanja glasi:

- Uzimaju se u obzir rezultati procene rizika od strane rukovodioca, a unutarnji revizori daju stručno mišljenje na tu procjenu
- Procenu rizika vrše interni revizori, uzimajući u obzir potrebe rukovodstva

6. Kako jedinice interne revizije uključuju više rukovodstvo organizacije u proces planiranja?



7. Da li sve jedinice za internu reviziju imaju (ili bi trebalo da imaju) formalno dokumentovani revizorski univerzum?



8. Koja vrsta kategorizacije revizorskog univerzuma se primenjuje u vašoj zemlji?

Mogući odgovori:

- Po sektorima,
- Po procesima,
- Po organizacionim jedinicama ili lokaciji,
- Po operativnim programima,

- e. Po servisnim linijama,
- f. Po portfoliju upravljanja rizikom,
- g. Neka druga vrsta.

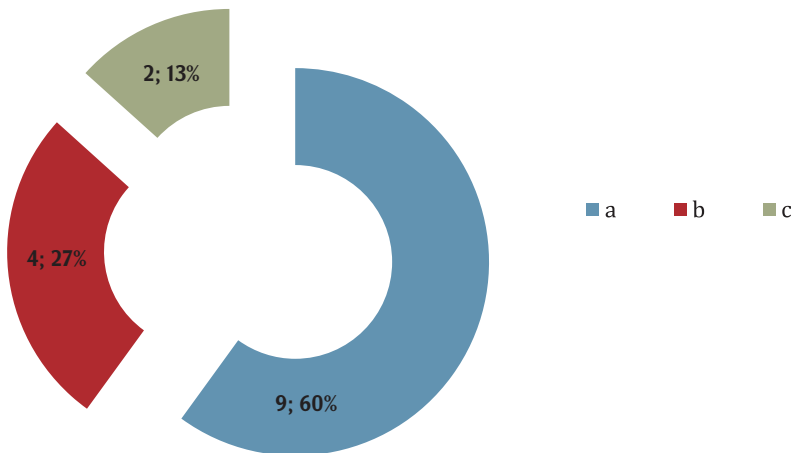
Odgovori:

- Sedam zemalja primenjuju kategorizaciju po procesima, 2 zemlje po organizacionim jedinicama ili lokaciji, 1-1 država po sektorima – po portfoliju upravljanja rizikom.
- Jermenija primenjuje sve vrste kategorizacije.
- Bugarska ima mešovito rešenje: revizorski univerzum može se kategorizovati po sektorima/organizacionim jedinicama, po procesima ili primenom kombinacije ova dva pristupa.
- Hrvatska: može da primenjuje sve – zavisi od subjekata; većina kategorizuje revizorski univerzum po procesima i po operativnim programima.
- Gruzija primenjuje drugačiju kombinaciju: po sektorima i procesima.

9. Da li u vašoj zemlji postoji obaveza da rukovodioci sprovedu procenu rizika u sklopu formalnih procedura za upravljanje rizikom?

Mogući odgovori:

- a. Da,
- b. Ne,
- c. Postoji obaveza, ali mali broj organizacija zapravo ima formalne procedure za upravljanje rizikom.



10. Da li je interna revizija uključena u identifikovanje i procenu rizika u sklopu ovog procesa?

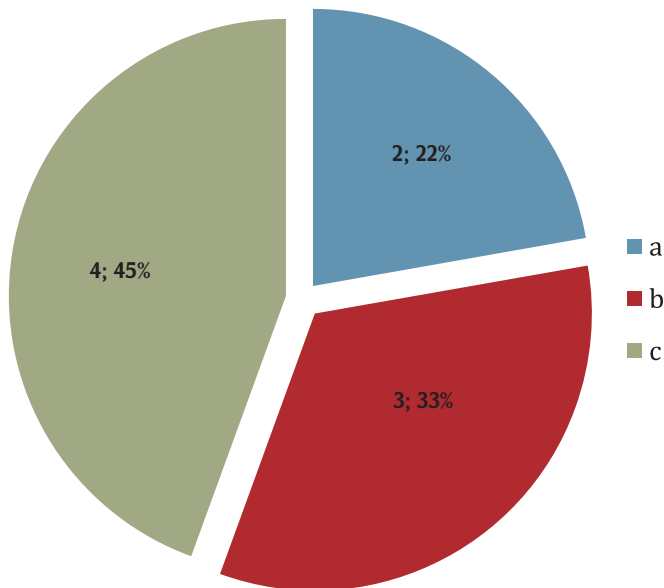
9 od 15 zemalja odgovorilo je DA.

11. Kako jedinice za internu reviziju identifikuju rizike?

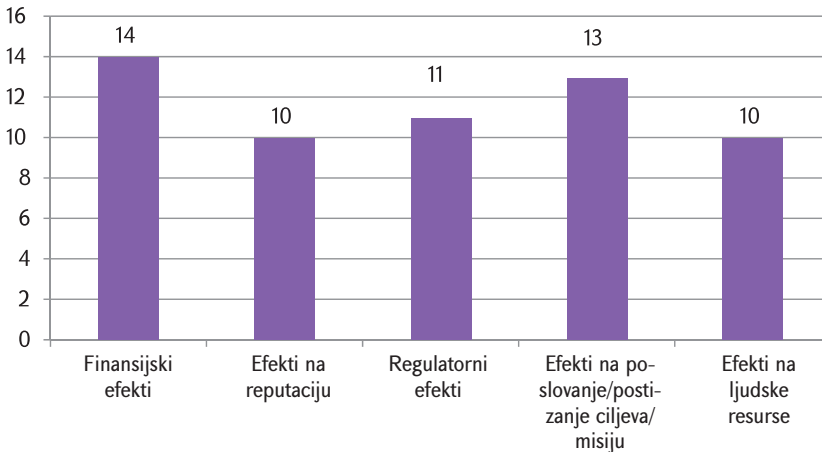
(Ovo pitanje je povezano sa pitanjem 10 – samo oni koji su na pitanje 10 dali odgovor DA, mogli su da odgovore na ovo pitanje.)

Mogući odgovori:

- Na osnovu registra rizika koji rukovodstvo kreira u sklopu procesa upravljanja rizikom,
- Na osnovu registra rizika koji kreiraju interni revizori,
- U mojoj zemlji se primenjuju oba metoda pomenuta gore – zavisi od konkretnog subjekta.



12. Koje kriterijume primenjuju rukovodstvo ili interna revizija za ocenu efekata identifikovanih rizika?



- Bugarska: Gore pomenuti kriterijumi se često koriste. Različiti subjekti i jedinice interne revizije mogu da definišu druge kriterijume koji su relevantni za konkretne poslove kojima se bave.
- Hrvatska primenjuje i još jedan dodatni tip: efekat neostvarivanja postavljenih ciljeva.
- Primer Moldavije: Materijalnost sa učešćem od - 15 %; Kontrolno okruženje - 10 %; Osetljivost -10 %; Zabrinutost rukovodstva MF - 15 %; Složenost procesa -10 %; Promene u ljudstvu i sistemima -10 %; Integritet okruženja za obradu podataka - 5 %; Poslednja revizorska misija - 15 %; Rezultati poslednje revizorske misije - 10 %.

13. Kako rukovodstvo ili interna revizija ocenjuju efekte identifikovanih rizika?

Molimo vas pogledajte odgovore na pitanje 14.

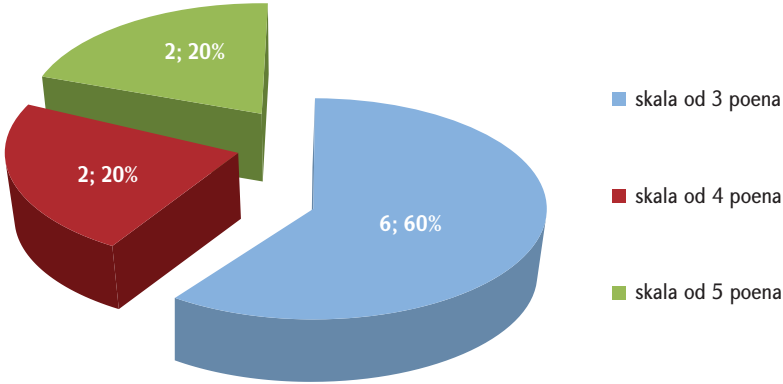
14. Kako rukovodstvo ili interna revizija ocenjuju verovatnoću identifikovanih rizika?

Mogući (ponuđeni) i dati odgovori su isti u slučaju ova dva pitanja.

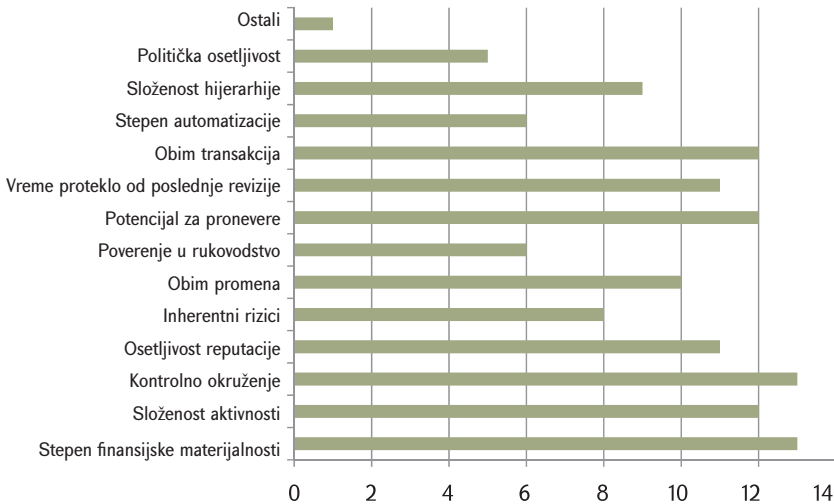
Odgovori:

- Bugarska: Model Strategije za upravljanje rizikom u organizacijama javnog sektora ima skalu od 5 poena za ocenu efekata identifikovanih rizika. Skala nije obavezna – rukovodstvo ima slobodu da odabere broj poena na skali (3/4/5 itd.) koji je najpodesniji.

- Gruzija: Jedinice za internu reviziju procenjuju svaki kriterijum/faktor rizika na osnovu skale od 3 ili 4 poena; trenutno jedinice za internu reviziju ne primenjuju model efekata i verovatnoće.
- Rumunija: svi mogu da koriste skalu od 3 ili 5 poena, nije imperativ.

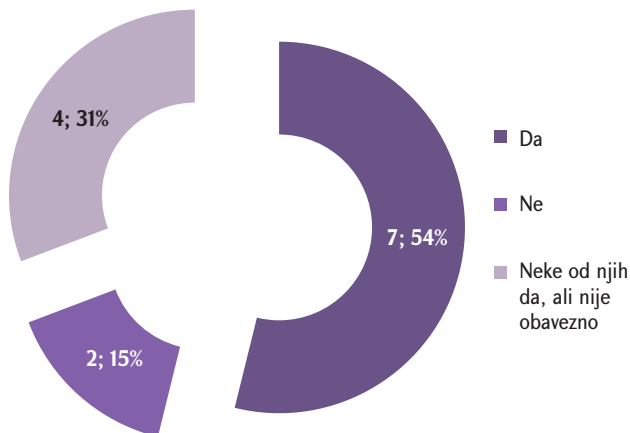


15. Koje generičke faktore rizika koriste jedinice za internu reviziju prilikom izbora elemenata u za ispitivanje u revizorskom univerzumu?

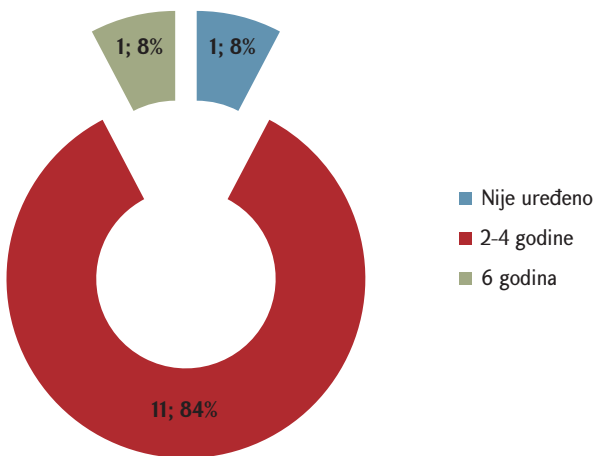


- U slučaju Gruzije i sledeći faktori rizika se takođe koriste: povezanost sistema sa drugim sistemima; vrsta i broj procesa; kvalifikacije i iskustvo zaposlenih; eksterni uticaji; kvaliteta i osetljivost internih kontrola.

16. Da li jedinice interne revizije ponderišu faktore rizika?



17. Koji vremenski period bi strateški planovi u vašoj zemlji trebalo da pokrivaju?

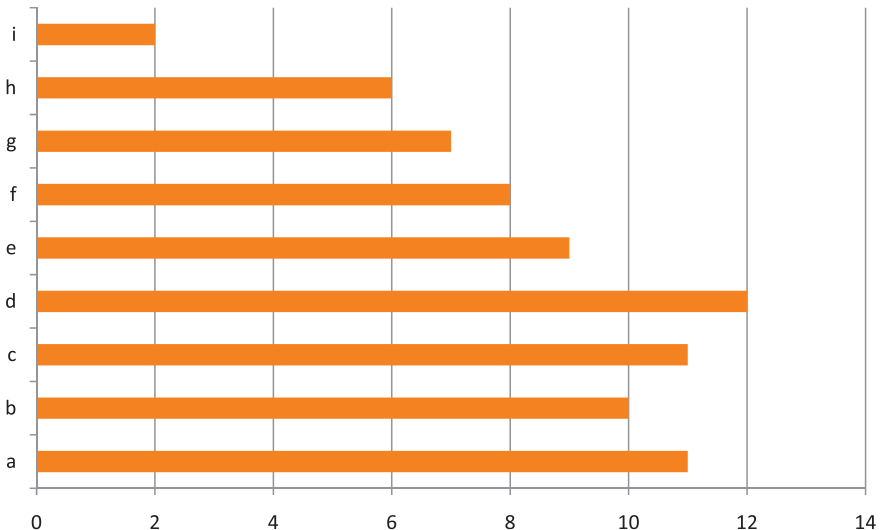


Valja pomenuti da je 6 zemalja navelo da njihovi strateški planovi pokrivaju period od 3 godine.

18. Koje od navedenih oblasti su pokrivena u strateškim planovima revizije u vašoj zemlji?

Mogući odgovori:

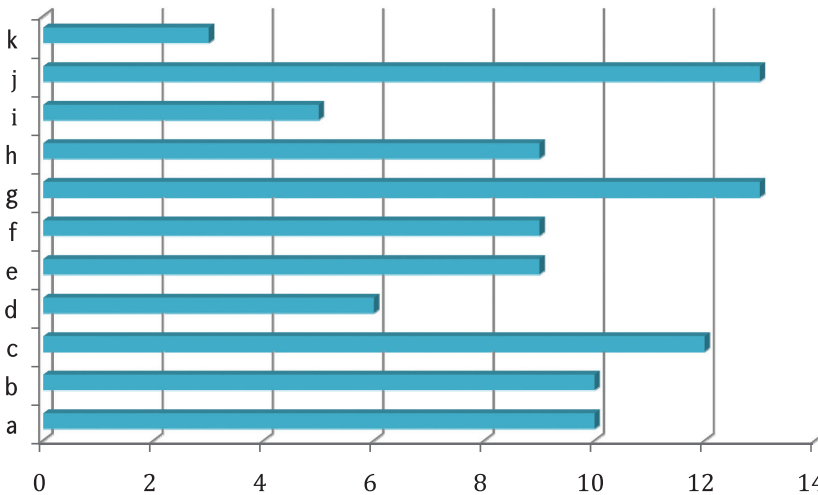
- Ciljeve i indikatori učinka za funkciju interne revizije povezani su sa odgovarajućom strategijom organizacije,
- Metodologiju koja se primenjuje u izradi strategije i način na koji interna revizija procenjuje rizike koji utiču na ciljeve organizacije,
- Način na koji jedinica interne revizije tretira oblasti od najvišeg značaja tokom višegodišnjeg perioda (ciklusi obuhvataju različite elemente revizorskog univerzuma),
- Potrebne i raspoložive resurse za ostvarivanje potreba i efekte ograničenja u resursima na idealni nivo obuhvata revizije,
- Internu procenu rizika onih događaja koji mogu da utiču na ostvarivanje ciljeva u strategiji revizije i mere za ublažavanje takvih rizika (na primer: manjak zaposlenih; nedostatak odgovarajućih veština i obuka i druge mere potrebne za upravljanje tim rizicima),
- Planove za koordinaciju rada sa ostalim izvorima davanja osiguranja (npr. eksterna revizija),
- Pristupe za praćenje postupanje sa donetim preporukama,
- Opštije ili dugoročnije ciljeve koje interna revizija želi da ostvari, a koje ne može da ostvari u kratkoročnom periodu.
- Drugi odgovor(i)



19. Šta je od ponuđenih odgovora sadržano u godišnjem planu revizije u vašoj zemlji?

Mogući odgovori:

- Odnos između strateških ciljeva jedinice za internu reviziju i planiranih revizorskih zadataka,
- Usklađenost zadataka planiranih u strategiji revizije i onih sadržanih u godišnjem planu,
- Svrha, obuhvat i trajanje svakog revizorskog zadatka,
- Svrha i trajanje svakog konsultantskog zadatka,
- Raspored zaposlenih,
- Stanje u resursima, uključujući i potrebu za dodatnim resursima, ukoliko je neophodno,
- Vreme zadataka,
- Plan obuka,
- Budžetska sredstva,
- Vreme rezervirano za neplanirane zadatke,
- Drugi odgovor(i).



- Bosna i Hercegovina: Sadrži sekciju o izveštavanju, kako redovnom godišnjem podnošenju izveštaja o radu internih revizora u jedinici, tako i periodičnim izveštajima o radu jedinice za internu reviziju.
- Hrvatska: Organizaciona pozicija jedinice za internu reviziju unutar organizacije, izmene zakonskih propisa, raspored dužnosti (koliko revizija će svaki revizor da obavi, koliko sastanaka, obrazovanje, itd.).
- Gruzija: Plan obuka i budžetskih resursa zavisi od jedinice za internu reviziju, neke od njih mogu da dodaju i ovu temu u godišnji plan.

