

PEMPAL-ova Zajednica prakse za internu reviziju (IACOP)

*Sastanak Radne grupe za reviziju u praksi i Radne grupe za izazove središnje harmonizacijske jedinice*

**21. – 23. listopada/oktobra 2025., Kišinjev, Moldova**



## **Najbolje prakse i metode za usklađivanje strategije interne revizije i strateškog planiranja s globalnim standardima interne revizije (GIAS)**

Dr., dr. sc. GEORGE GEORGIU, CGAP, CFE, CICA, CCS, Acr A.Q.  
GLAVNI DIREKTOR FINANCIJSKIH REVIZIJA  
MINISTARSTVO NACIONALNE PRIVREDE I FINANCIJA



# NAJBOLJA PRAKSA

**Najbolje prakse i metode  
za usklađivanje strategije  
interne revizije i  
strateškog planiranja s  
globalnim standardima  
interne revizije (GIAS)**

---



# Glavni problemi

- 01** ZAŠTO JE VAŽNO USKLAĐIVANJE STRATEGIJE IR-a S GIAS-om
- 02** KOJE SU PREDNOSTI USKLAĐIVANJA STRATEGIJE IR-a S GIAS-om
- 03** IZAZOVI I RIZICI U USKLAĐIVANJU
- 04** PRAKTIČNI OKVIR ZA USKLAĐIVANJE
- 05** NAJBOLJE PRAKSE I PRIMJERI
- 06** SMJERNICE I PREPORUKE



---

## Opseg prezentacije

- Analiza načina na koji se strategija interne revizije (IR) i organizacijsko strateško planiranje mogu učinkovito uskladiti s GIAS-om radi unapređenja (korporativnog) upravljanja, upravljanja rizicima i stvaranja vrijednosti.
- Predstavljanje dobrih praksi i primjera.

Zašto je usklađivanje s GIAS-  
om važno

---

(Korporativno) upravljanje i  
nadzor rizika

---

Kredibilitet i neovisnost

---

Optimizacija resursa

---

Stvaranje vrijednosti





---

## Prednosti usklađivanja



Ojačano (korporativno) upravljanje i povjerenje).



Izražavanje uvjerenja o strateškim rizicima (kibernetička sigurnost, ESG, digitalizacija).



Efikasna raspodjela resursa i uvidi u smislu dodane vrijednosti.



Veći kredibilitet IR-a kod odbora i regulatornih tijela.



---

## Izazovi u usklađivanju



Otpor menadžmenta koji IR doživljava kao nametljivca.



Nedostatak vještina u novim oblastima (UI, ESG, kibernetička sigurnost).



Brze promjene poslovnih okruženja koje su dinamičnije od planova IR-a.



*Rizik od gubitka neovisnosti kada se IR integrira*

---

# Strategija interne revizije i njezina strateška uloga

- Ključne komponente strategije IR-a:
  - Vizija i misija
  - Planiranje revizije na temelju procjene rizika
  - Razvoj resursa i sposobnosti
  - Uključenost zainteresiranih strana
  - Parametri za stvaranje vrijednosti
- **Primjer:** Bolnica utvrđuje strategiju IR-a kako bi iskoristila analitiku podataka za otkrivanje prevara. To je u skladu sa standardima GIAS-a o kompetentnosti i reviziji na temelju procjene rizika, ali i podupire strateški plan bolnice za digitalno zdravstvo.



---

## . Strateško planiranje u organizacijama

- **Definicija:** Proces kojim organizacija postavlja dugoročne ciljeve, raspoređuje resurse i osmišljava inicijative za postizanje održivog rasta.
- **Tipični elementi strateških planova:**
  - vizija, misija i osnovne vrijednosti
  - SWOT analiza i analiza rizika
  - strateški ciljevi (financijski, operativni, ESG, inovacije)
  - plan provedbe (akcijski plan)
  - monitoring i evaluacija.
- **Primjer:** Strateški plan sveučilišta usmjeren je na internacionalizaciju, digitalno učenje i održivost. Interna revizija mora uskladiti svoju strategiju kako bi osigurala izražavanje uvjerenja o kibernetičkoj sigurnosti, kvaliteti nastave i izvještavanju o ESG faktorima.



## Praktični okvir za usklađivanje

Okvir za  
usklađivanje  
strategije IR-a i  
organizacijskog  
strateškog  
planiranja s  
GIAS-om u pet  
koraka :

### Razumijevanje organizacijskog strateškog plana

Pregledavanje korporativne vizije, misije i prioriteta.

Provedba zajedničke procjene rizika s menadžmentom.

### Mapiranje zahtjeva GIAS-a s praksama interne revizije

Uspoređivanje principa GIAS-a s aktualnim praksama IR-a.

Utvrđivanje nedostataka u neovisnosti, obuhvatu rizika ili kompetencijama.

### Izrada usklađenog strateškog plana IR-a

Artikulacija vizije i misije IR-a u skladu s GIAS-om i organizacijskom strategijom.

Definiranje revizijskog univerzuma na temelju procjene rizika povezanog sa strateškim ciljevima.

### Implementacija i resursi

Edukacija revizora o novim rizicima (kibernetička sigurnost, ESG, UI).

Usvajanje tehnoloških alata za analitiku, izvještavanje i monitoring.

### Monitoring, izvještavanje i razvoj

Izvještavanje odbora i revizijskog odbora o usklađenosti sa strateškim prioritetima i GIAS-om.

Godišnje izmjene u skladu s promjenama u organizacijskoj strategiji ili globalnim standardima.

# Primjeri najboljih praksi



1. slučaj – **Bankarski sektor**: Vodeća banka je integrirala ESG strategiju u plan revizije. IR je pregledao sustave trgovanja ugljičnim kreditima u skladu s principima GIAS-a i zelenom strategijom banke.



2. slučaj – **Javni sektor**: Ministarstvo je uskladilo strategiju IR-a s nacionalnim inicijativama digitalne javne uprave. To je značilo fokusiranje izražavanja uvjerenja na e-Usluge, privatnost podataka i kibernetičku sigurnost.



3. slučaj – **Zdravstvo**: Interna revizija u bolnici usklađena je s GIAS-om te je u revizijski univerzum na temelju procjene rizika ugrađena sigurnost pacijenata i usklađenost s regulativom, što je bilo direktno povezano sa strategijom osiguranja kvalitete bolnice.



# MENADŽMENT

## Izazovi i rizici usklađivanja



**Otpor menadžmenta** – IR vide kao nametljivog partnera, a ne strateškog partnera.



**Nedostatak vještina** – revizorima možda nedostaje specijalizirano znanje (ESG, IT, rizici povezani s UI-jem).



**Dinamično okruženje** – strategije se mijenjaju brže od planova za UI.



**Zadržavanje neovisnosti** – rizik od gubitka objektivnosti u slučaju pretjerane integriranosti u strategiju.

# Smjernice i preporuke za brza rješenja



Provođenje **redovitih radionica** s menadžmentom i odborom radi usklađivanja očekivanja.



Investiranje u **osposobljavanje i certifikacije** (npr. ESG, analitika podataka, kibernetička sigurnost).



Izrada **fleksibilnih planova revizije** s mogućnošću izmjene ovisno o razvoju strategije.



Korištenje **tehnologije** (kontinuirana revizija, sučelja/kontrolne ploče) za izražavanje uvjerenja u realnom vremenu.



Osiguravanje **snažnog nadzora revizijskog odbora** kako bi se očuvala neovisnost.

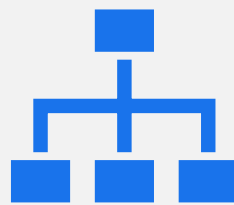


## PREPORUKE





# Zaključak



Usklađivanje strategije interne revizije s organizacijskim strateškim planiranjem i GLAS-om nije opcija nego nužnost. Osigurava relevantnost, kredibilitet i dodanu vrijednost funkcija IR-a u brzo promjenjivom okruženju rizika. Pravilno usklađivanje omogućuje internoj reviziji da bude čuvar usklađenosti, ali i katalizator strateškog uspjeha.