## 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.

1. 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 “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”.

1. Ovi standardi zahtevaju od rukovodioca jedinice interne revizije[[1]](#footnote-2) 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.

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

1. 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 istražiti. Ovo zahteva procenu rizika širom revizorskog univerzuma (sva pitanja koja revizor može da istraži).
2. Zadatak planiranja zasnovanog na proceni rizika je da se osigura da revizor istraži subjekte najvišeg nivoa rizika u pravcu postizanja ciljeva date organizacije.
3. 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**[[2]](#endnote-2)[[3]](#footnote-3). Za svaki element revizorskog univezuma 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**).
4. 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 proisteći iz funkcije revizije. Ona predstavlja izlog 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

1. 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 vršenje procene 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 ***“Izgradnja 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.

1. 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.

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Opšti saveti i sugestije su predstavljeni u narandžastim poljima.* |

# Poglavlje 1 Razumevanje planiranja revizije zasnovanog na proceni rizika

## Šta su rizici

1. 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 otklanjanja 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 otklanjanja 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 koriti 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

1. Rukovodioci, kao i revizori, uzimaju u obzir rizike i na sličan način ih definišu[[4]](#footnote-4).

* ***Upravljanje rizikom*** je (ili bi trebalo da bude) integralni deo interne kontrole[[5]](#footnote-5) 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).
* ***Procena revizorskog rizika*** 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 revizorskog rizika 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 identifiujete verovatne događaje koji utiču na navedene ciljeve, kao i inherentne i rezidualne rizike koji su uključeni. |

1. Standardi obavljanja revizije jasno navode da gde rukovodstvo ima uspostavljen funkcionalan sistem upravljanja rizicima, revizori bi trebali da koriste isti kao osnovu za vršenje njihovih sopstvenih procena rizika.
2. 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

1. Radi razvijanja plana zasnovanog na vršenju procene 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 koji treba biti pripojen pojedinačnoj reviziji u okviru revizorskog univerzuma.

1. U slučaju gde je neka organizacija već uspostavila procese upravljanja rizicima, revizor može da istraži 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.
2. 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 vršenju procene 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 navršenju procene rizika pisanjem i ažuriranjem strateških i godišnjih planova rada. (*videti Poglavlje 5*)

## Uzimanje u obzir procesa upravljanja rizicima subjekta

1. 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 vršenja procene rizika radi planiranja revizije.

Tabla 1. Zajednički elementi upravljanja rizicima i planiranja revizije zasnovane navršenju procene rizika

|  |  |
| --- | --- |
| **Faze upravljanja rizicima** | **Faze planiranja revizije zasnovane na vršenju procene rizika** |
| *Ciljevi trebaju da budu uspostavljeni od strane rukovodstva pre vršenja procene rizika.* | 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.  *Ovo je u suštini istovetan proces, ali se odnosi na revizorski univerzum.* |
| 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* ***rezudualni*** *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 obavljana.)* |
| 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 vršenju procene rizika (strateški plan i godišnji radni plan). |

1. Iz tabele je jasno da postoji značajno preklapanje između prve dve faze upravljanja rizicima i druge i treće faze planiranja revizije zasnovane na vršenju procene rizika.
2. 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 istraživanje.
3. 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 preostali rezidualni rizik. Na primer, na vas i dalje može pasti meteor jer niste pogledali gore!*
4. Razlog za ovo je očigledan. Sa ograničenim sredstvima na raspolaganju, revizor želi da koncentriše revizorki 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 rezudualni rizik može biti nizak i stoga može da ne bude vredan istraživanja.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Razumevanje razlike između inherentnog i rezidualnog rizika:***  ***Inherentni rizik – kontrolne aktivnosti = rezidualni rizik.***  *Fokus revizora pri planiranju zasnovanom na vršenju procene 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 vršenju procene rizika

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faze planiranja revizije zasnovane na vršenju procene rizika** | **Uspostavljeno upravljanje rizicima** | **Bez uspostavljenog upravljanja rizicima** |
| ***1. Utvrđivanje i kategorizovanje revizorskog univerzuma.***  ***Videti Poglavlje 2*** | * *Identifikovanje kategorija radi podele revizorskog univerzuma na predmete koji su manji i jednostavni 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*** | * *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.* | * *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 njihovg 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 vršenju procene 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”

1. 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 univezuma na male komade

1. Odgovor na pitanje: “*Kako pojesti slona?*” je “*Zalogaj po zalogaj.*” Ovo je način na koji trebamo da se ophodimo prema revizorskom univerzumu, sečenjim istog na specifične sisteme, procese, programe ili organizacione jedinice koje mogu biti revidirane – na **predmete podložne reviziji**.
2. 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.
3. Međutim, ovo možda nije najdelotvornijij 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.
4. 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 UN Svetskog programa za hranu, na primer, nabavka može biti podeljena na četiri predmeta revizije: nabavka centrale; nabavka lokalnih kancelarija; nabavka hrane; i nabavka neprehrambrenih artikala. Ovo bi bilo odgovarajuće jer svaki element ima različita pravila, propise i interne kontrole postupaka koji se primenjuju.
5. Postoji visok stepen istovetnosti u vezi načina na koji jedinice interne revizije u okviru državnih struktura tipično režu 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% |
| * Procesi – 97% |
| * Organizaciona jedinica ili mesto – 81% |
| * Poslovni programi – 75% |
| * Servisne linije – 58% |
| * ERM portfolio rizika – 28% |
| * Ostalo – 22% |

1. Naposletku 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 želeti 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, pravljenje registra zaliha, 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 Ujedinjenih nacija (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) Finansisjko upravljanje, 13) Upravljanje nabavkom, imovinom i objektima, i 14) Administrativne i ostale usluge.* |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Mogući izvori informacija radi vršenja 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 evolvira, 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

1. 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 sprovođenja interne kontrole 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 vršenje procene njihovog uticaja i verovatnoće

1. 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 za potrebe istraživanja (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 najjednostaviji 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 vršenja razmena ideja (brainstorming-a) u vezi mogućih događaja.* |

1. 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.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Sprovođenje procene rizika u dve jasno postavljene faze.*** *Upotrebiti 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

1. 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.

1. O procesu identifikovanja događaja i bodovanja rizika kao dela zasebne vežbe je u više detalja ramatrano u dole navedenim delovima.

## Identikovanje rizika

1. 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).

1. 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.* |

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

## Procena rizika u smislu uticaja i verovatnoće

1. 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.
2. 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 vršenje procene uticaja

1. 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.

1. 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 nastavljanje sa normalnim poslovnim procesom. Značajan gubitak poslovanja. Široko rasprostranjen prekid pružanja usluga.  Spor oporavak sistema. |

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

## Kriterijumi za vršenje procene verovatnoće

1. 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

1. Nakon razvijanja kriterijuma za vršenje procene (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 rezulati 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.

1. 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 matricu rizika

1. 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.
2. 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.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **VEROVATNOĆA** | | | | |
| Slaba/Malo verovatna | Neizvesna | Srednja | Izvesna | Učestala/Očekivana |
| 1 | 2 | 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 | Visoko |
| Vrlo visok | 4 | Srednje | Visoko | Visoko | Visoko | Visoko |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Zapamtiti 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 process utvrđivanja rizika subjekta, a kao dela interne kontrole.* |

# Poglavlje 4 Izgradnja strateških i godišnjih planova revizije zasnovanih na proceni rizika

1. 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?
2. Cilj ove faze procesa je da se utvrdi koje potrebe trebaju da budu revidirane u okviru samog revizorskog univerzuma, kao i da se identifikuju gradivni blokovi potrebni za izgradnju 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*”.
3. 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

1. 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).
2. 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 uključenosti 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 umanjenje 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.

**Proteklo vreme od poslednje sprovedene revizije.** U svakoj reviziji prisutan je određeni faktor zastrašivanja i odvraćanja. 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.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***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 najbojih praksi –najčešći faktori rizika koje koriste jedinice interne revizije** |
| **Iz istraživanja državnih struktura sprovedenog od strane IIA** |
| Najčešće korišćene kategorizacije su: |
| * Stepen 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% |
| * Proteklo vreme od poslednje sprovedene revizije – 78% |
| * Obim transakcija – 78% |
| * Stepen automatizacije – 72% |

1. 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.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Zadržati 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 vršenje procene svakog faktora i da iste bodujete.* |
|  | ***Odabrati 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 vršenje procene važnosti svakog faktora rizika

1. 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 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 |

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

1. Neće svi faktori rizika biti od podjednake važnosti. Mnoge jedinice interne revizije stoga koristite 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 razvijenu 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 relativne važnosti svakog od faktora rizika. | | | |
|  | **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.    Indeks rizika = (A x 3) + (B x 2) + (C x 2) + (D x 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: | | | |
|  | **Bodovanje indeksa rizika** | **Rizik / prioritet** | |
| Preko 45 | Visok | |
| 30-45 | 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. | | | |

1. Svi sistemi bodovanja, odnosno ocenjivanja rizika prema definiciji daju egzaktne 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.)

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***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

1. Sveobuhvatan strateški i godišnji plan aktivnosti interne revizije je krucijalan za uspeh interne revizije. Nakon identifikovanja i vršenja 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

1. 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 vršenja 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 nažnosti 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 istraživani svake godine. Ostali će moći samo da budu istraživani 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 ciljava 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 “izlog” za internu reviziju – koristite ga dobro.*** *Strategija je mogućnost da se rukovodstvu predstave sve stvari koje jedna jedinica interne revizije može da uradi kako bi pomogla određenoj organizaciji u postozanji njenih ciljeva. Ona može biti koristan način stvaranja podrške.* |

## Godišnji plan revizije

1. 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.
2. Pri razvijanju godišnjeg plana, rukovodilac interne revizije treba da uzme u razmatranje nekoliko polaznih informacija (inputa) kako bi dobio realističan radni plan koji pruža dodatu 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 organičenja (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 prognoziranog.

1. 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.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Planiranje 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.* |
|  | ***Dozvoliti dovoljno vremena za planiranje i izveštavanje o završenom radu revizije.*** |
|  | ***Ništa nikada ne teče po planu.*** *Napravite određene pretpostavke o omaškama – dozvolite dovoljno vremena za pružanje odgovora rukovodstva na date preporuke.* |

## Održavanje ažurnih planova – redovno praćenje rizika

1. Rizik nije statički koncept. On se menja protokom vremena. Pored toga, događaji koji se zapravo dešavaju (na primer, značajno umanjenje 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 budžetske revizije).
2. 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 sa vrlo različitim gledištima na projekte najvišeg prioriteta u budžetu.)

## Godišnja analiza strateškog plana

1. 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 revizorkog rizika, kao i strateški plan revizije trebaju da budu analizirani na godišnjem nivou. Plan bi u potpunosti trebao da bude ponovo procenjen pred kraj ciklusa.
2. 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 istraživanjem povezanog sistema.
* Da li su budžeti i dalje odgovarajući i da li će osigurati pružanje jedne efikasne usluge interne revizije.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Ažuriranje 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.* |
|  | ***Uzimanje 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 vršenje revizija tokom godine

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

* Subjekat 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 nivoe rizika u nekoj posebnoj oblasti;
* Ministar može tražiti ranije vršenje analize planiranih subjekata, a čije je analiziranje prema strategiji planirano za kasnije.

1. 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 aktivnost, 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.
2. 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.
3. 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.

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Informisati 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 (bodovanje)** | **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. |
| **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 kljčnih 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

1. Naredni primer metodologije procene rizika za upotrebu tokom planiranja rada interne revizije je zasnovan na Priručniku interne revizije Vlade Velike Britanije.
2. 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**

1. 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 |

1. 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. 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 |

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

Indeks rizika = (A x 3) + (B x 2) + (C x 2) + (D x 4)

1. 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 |

1. 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.
2. Svi sistemi bodovanja, odnosno ocenjivanja rizika prema definiciji daju egzaktne 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.

1. Ili imenovanog lica sa ovlašćenjima za ovu funkciju [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#endnote-ref-2)
3. Videti Poglavlje 3 [↑](#footnote-ref-3)
4. 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. [↑](#footnote-ref-4)
5. 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. [↑](#footnote-ref-5)