

Copyright © 2009-2012 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA. All rights reserved.

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoća autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.



# **Stanovište Instituta internih revizora (IIA): Uloga interne revizije u upravljanju rizicima preduzeća**

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoa autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.

## **Uvod**

Sve se više priznaje značaj koji ima snažno korporativno upravljanje rizikom. Organizacije su pod pritiskom da identifikuju sve poslovne rizike s kojima se suočavaju - socijalne, etičke i rizike životne sredine, kao i finansijske i operativne - i da objasne kako se njima upravlja na prihvatljivom nivou. U međuvremenu, kako organizacije prepoznaju njegove prednosti u odnosu na manje koordinirani pristup upravljanja rizikom, upotreba okvira za upravljanje rizicima preduzeća je proširena. Interna revizija, u okviru svojih uloga uveravanja i konsaltinga, doprinosi upravljanju rizikom na različite načine.

## **Šta je upravljanje rizikom preduzeća?**

Ljudi preduzimaju aktivnosti upravljanja rizikom radi identifikacije, procene, upravljanja i kontrole svih vrsta događaja ili situacija. Ovo može da se kreće od jednog projekta ili usko definisanih tipova rizika, npr. tržišni rizik, do pretnji i šansi s kojima se suočava organizacija kao celina. Principi predstavljeni u ovom stanovištu mogu da se koriste kao smernice prilikom učešća interne revizije u svim oblicima upravljanja rizikom ali smo posebno zainteresovani za proces upravljanja rizikom preduzeća zbog verovatnoće unapređivanja korporativnog upravljanja.

**Upravljanje rizikom preduzeća (ERM)** je strukturiran, konzistentan i kontinuiran proces identifikovanja, procene, odlučivanja i izveštavanja o šansama i pretnjama koje utiču na ostvarenje ciljeva, koji se odvija u čitavoj organizaciji.

## **Odgovornost za upravljanje rizicima preduzeća**

Odbor ima opštu odgovornost da obezbedi da se rizicima upravlja. U praksi će odbor delegirati upravljanje okvirom za upravljanje rizikom rukovodnom timu - koji će biti odgovoran za izvršavanje niže navedenih aktivnosti. Mogu postojati i odvojene funkcije koje koordiniraju i rukovode ovim aktivnostima - koje poseduju specijalističke veštine i znanja.

Svi u organizaciji igraju ulogu u obezbeđivanju upravljanja rizicima preduzeća ali je primarna odgovornost za identifikovanje tih rizika na rukovodstvu.

## **Koristi od upravljanja rizicima preduzeća**

Upravljanje rizicima preduzeća može dati veliki doprinos u pružanju pomoći organizaciji da na putu dostizanja svojih ciljeva upravlja rizicima. Koristi uključuju:

- veću verovatnoću dostizanja tih ciljeva;
- konsolidovano izveštavanje o različitim rizicima na nivou odbora;
- poboljšano razumevanje ključnih rizika i njihove šire implikacije;
- identifikaciju i podelu unakrsnih poslovnih rizika;
- veće fokusiranje rukovodstva na pitanja koja su od stvarnog značaja;
- manje iznenađenja i kriza;
- veće interno fokusiranje na to da se urade prave stvari na pravi način;

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoća autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.

- povećanu verovatnoću realizacije iniciranih promena;
- sposobnost da se preuzme veći rizik za veću nagradu; i
- preuzimanje rizika i donošenje odluka na osnovu većeg stepena informisanosti.

### **Aktivnosti koje su uključene u upravljanje rizicima preduzeća:**

- Jasno izražavanje i saopštavanje ciljeva organizacije;
- Određivanje sklonosti organizacije ka rizicima;
- Uspostavljanje odgovarajućeg internog okruženja, uključujući i okvir za upravljanje rizicima;
- Identifikovanje potencijalnih pretnji po dostizanje ciljeva;
- Ocenjivanje rizika (t.j. uticaja i verovatnoće događanja pretnji);
- Odabir i primena odgovora na rizike;
- Sprovođenje kontrola i druge aktivnosti odgovora na rizike;
- Saopštavanje informacija o rizicima na dosledan način i na svim nivoima organizacije;
- Centralizovano praćenje i koordinacija procesa upravljanja rizicima i rezultata; i
- Obezbeđivanje uveravanja o efektivnosti upravljanja rizicima.

### **Obezbeđivanje uveravanja o upravljanju rizicima preduzeća**

Jedan od ključnih zahteva odbora ili njegovog ekvivalenta jeste da dobije uveravanje da je proces upravljanja rizicima efektivan i da su ključni rizici upravljanjem svedeni na prihvatljiv nivo.

Verovatno je da će uveravanja dolaziti iz različitih izvora. Među svim tim izvorima suštinski značaj pripada uveravanju koje pruža rukovodstvo. Dopuna treba da bude obezbeđena objektivnim uveravanjem za koje je ključni izvor interna revizija. Drugi izvori uključuju eksterne revizore i nezavisne preglede specijalista. Interni revizori će uobičajeno obezbeđivati uveravanja za tri oblasti:

- procese upravljanja rizikom, uključujući njihov dizajn i to koliko dobro oni funkcionišu;
- upravljanje rizicima koji su klasifikovani kao ključni, uključujući i efektivnost kontrola i druge odgovore na te rizike, i
- pouzdanu i odgovarajuću ocenu rizika i izveštavanje o rizicima i statusu kontrola.

### **Uloga interne revizije u upravljanju rizicima preduzeća**

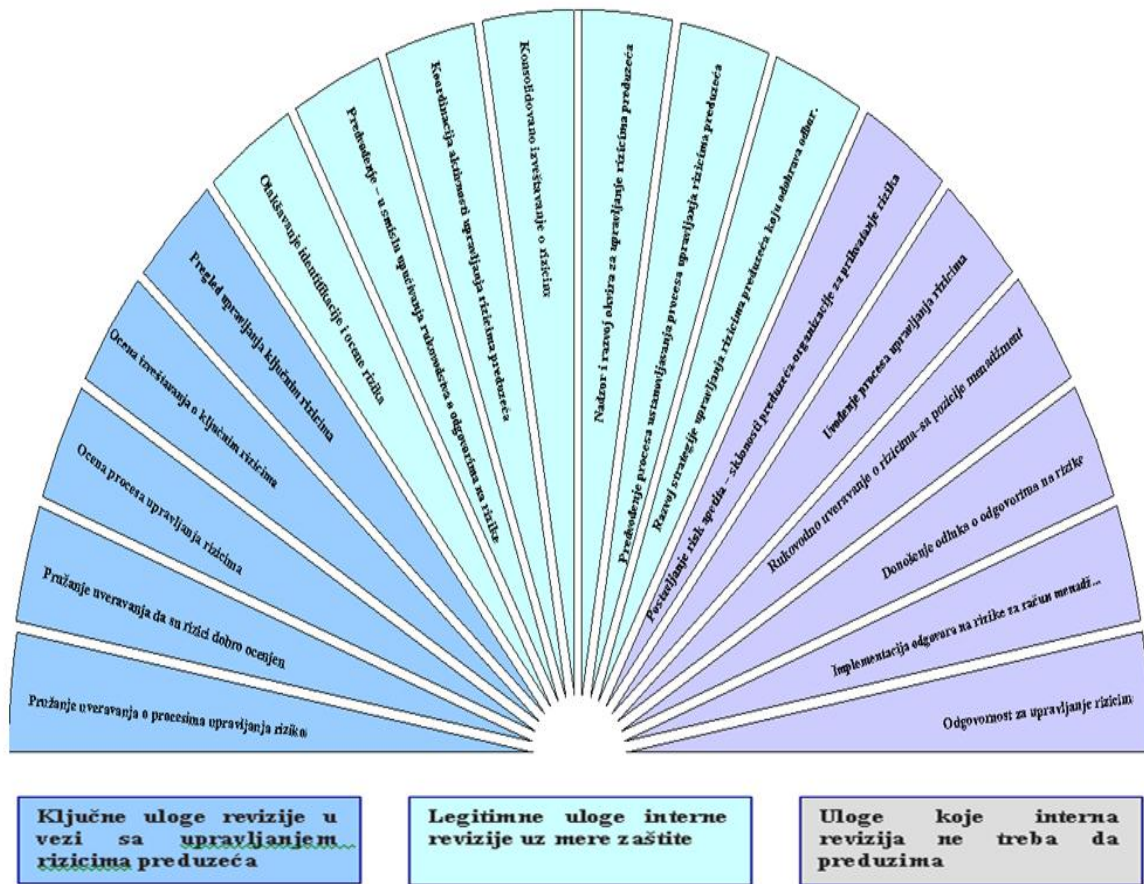
Interna revizija je aktivnost nezavisnog uveravanja i konsaltinga. Njena ključna uloga u vezi sa upravljanjem rizicima preduzeća je da obezbedi odboru nezavisno uveravanje o efektivnosti upravljanja rizicima. Istraživanja su pokazala da se odbori direktora i interni revizori slažu da su dva najvažnija načina obezbeđivanja vrednosti organizaciji - koje pruža interna revizija - u obezbeđivanju objektivnog uveravanja da se najvišim

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoaca autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.

poslovnim rizicima adekvatno upravlja i u obezbeđivanju uveravanja da upravljanje rizikom i interni kontrolni okvir funkcionišu efektivno.<sup>1</sup>

Obuhvat aktivnosti koje efektivna interna revizija treba i koje, što je jednako važno, ne treba da preduzima u upravljanju rizicima preduzeća dati su na slici 1. Ključni faktori, koje treba uzeti u razmatranje kada se opredeljuje uloga interne revizije, su da li aktivnost predstavlja ma kakvu pretnju nezavisnosti i objektivnosti interne revizije i da li je verovatno da će doći do poboljšanja u upravljanju rizikom organizacije, kontrolama i procesu korporativnog upravljanja.

**Slika 1 – Uloga interne revizije u upravljanju rizicima preduzeća**



Sve aktivnosti na levoj strani slike 1. su aktivnosti uveravanja. One čine deo širih ciljeva pri davanju uveravanja o upravljanju rizicima. Interna revizija koja je usaglašena sa *Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije* može i treba da obavlja, u najmanju ruku, neke od ovih aktivnosti.

<sup>1</sup> Agenda vrednosti, Institut internih revizora – UK i Irska i Deloitte & Touche 2003

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoća autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.

Interna revizija može da obezbedi konsalting usluge kojima se unapređuje korporativno upravljanje u organizaciji, upravljanje rizikom i kontrolni procesi. Stepenn konsaltinga koji pruža interna revizija u upravljanju rizicima preduzeća zavisiće od drugih resursa, internih i eksternih, koji stoje na raspolaganju odboru, kao i od zrelosti organizacije u pogledu rizika i verovatno će varirati s vremenom. Ekspertiza interne revizije u razmatranju rizika i razumevanju povezanosti između rizika i upravljanja, kao i poznavanju olakšavanja, znači da je interna revizija odgovarajuće kvalifikovana da deluje kao pobornik i čak i kao menadžer projekta upravljanja rizicima preduzeća, posebno u ranim fazama njegovog uvođenja. Kako stepenn zrelosti organizacije u pogledu rizika raste i upravljanje rizikom postaje više ugrađeno u operacije industrije, predvođenje od strane interne revizije vezano za upravljanje rizikom preduzeća se može umanjiti. Na sličan način ukoliko organizacija koristi usluge specijaliste za upravljanje rizicima, verovatno je da će interna revizija davati vrednost time što će se više koncentrisati na svoje usluge uveravanja nego na preuzimanje aktivnosti koje su više konsultantske. Ipak, ukoliko interna revizija još uvek nije usvojila na riziku zasnovan pristup - koji predstavljaju aktivnosti na levoj strani slike 1, nije verovatno da je opremljena da preuzima konsalting aktivnosti koje su pobrojane u centru slike 1.

### **Uloge konsaltinga**

Centar slike 1. prikazuje uloge konsaltinga koje interna revizija može preduzeti u vezi sa upravljanjem rizicima preduzeća. Uopšteno gledano što desnije se u datom prikazu nalaze aktivnosti koje interna revizija preuzima, sve su veće mere zaštite koje se zahtevaju kako bi se osiguralo očuvanje njene nezavisnosti i objektivnosti. Neke od konsalting usluga koje interna revizija može preduzeti su:

- stavljanje alata i tehnika koje interna revizija koristi za analizu rizika i kontrola na raspolaganje menadžmentu;
- uloga pobornika za uvođenje procesa upravljanja rizicima preduzeća, korišćenjem snage svoje ekspertize u upravljanju rizicima i kontrolama i svog sveobuhvatnog poznavanja organizacije;
- obezbeđivanje saveza, olakšanih radionica, predvođenje organizacije u vezi sa rizicima i kontrolama i promovisanje razvoja standardnih termina, okvira i razumevanja;
- delovanje u svojstvu centralne tačke koordinacije, nadzora i izveštavanja o rizicima; i
- pružanje podrške rukovodstvu kada ono radi na identifikovanju najboljih načina za predupređivanje rizika.

Ključni faktor kod odlučivanja o tome da li su konsalting usluge u saglasnosti sa ulogom uveravanja je u određivanju toga da li interni revizor preuzima odgovornost rukovodstva. U slučaju upravljanja rizicima preduzeća, interna revizija može obezbeđivati konsalting usluge sve dok nema ulogu u stvarnom upravljanju rizicima – odnosno odgovornost rukovodstva – i sve dotle dok više rukovodstvo aktivno prihvata i podržava proces

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoa autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.

upravljanja rizicima preduzeća. Mi preporučujemo da, kada god interna revizija radi na tome da pomogne rukovodećem timu da postavi ili poboljša proces upravljanja rizicima, njen plan rada treba da uključi jasnu strategiju i vremensku granicu za prenos odgovornosti za ove usluge na članove rukovodnog tima.

### **Mere zaštite**

Interna revizija može da proširi svoje uključivanje u proces upravljanja rizicima preduzeća, kako je to prikazano na slici 1, s tim da se obezbedi primena određenih uslova. Uslovi su sledeći:

- Treba da bude jasno da menadžment ostaje odgovoran za upravljanje rizikom.
- Priroda odgovornosti internih revizora treba da bude dokumentovana u povelji interne revizije i odobrena od strane odbora za reviziju.
- Ni jednim rizikom, za račun menadžmenta, ne treba da upravlja interna revizija.
- Interna revizija treba da obezbedi savet, izazov i podršku procesu donošenja rukovodnih odluka, što je suprotno preuzimanju samih odluka.
- Interna revizija ne može istovremeno da pruža objektivno uveravanje za ma koji deo okvira za upravljanja rizicima preduzećem za koji je ona odgovorna. Takvo uveravanje treba da bude obezbeđeno od strane drugih odgovarajućih kvalifikovanih strana.
- Bilo koji rad izvan aktivnosti uveravanja treba da bude prepoznat kao konsalting angažman i treba da budu primenjeni standardi implementacije povezani sa tim tipom angažmana.

### **Veštine i znanja**

Interni revizoru i menadžeri upravljanja rizikom dele neka znanja, veštine i vrednosti. Obe strane, na primer, razumeju zahteve korporativnog upravljanja, imaju veštine upravljanja projektima, analitičke veštine i veštine olakšavanja i prepoznaju vrednosti postojanja zdrave ravnoteže rizika pre nego ekstremnog preuzimanja rizika ili stava o izbegavanju rizika. Ipak, menadžeri rizika kao takvi služe samo rukovodstvu organizacije i nemaju obavezu da obezbede nezavisno i objektivno uveravanje odboru za reviziju. Ni interni revizori, koji teže da prošire svoju ulogu na upravljanje rizicima preduzeća, ne treba da potcene specijalistička područja znanja menadžera rizika (kao što je transfer rizika i kvantitativne tehnike i tehnike modeliranja) koja su izvan okvira znanja mnogih internih revizora. Svaki interni revizor koji ne može da demonstrira odgovarajuće veštine i znanja ne treba da obavlja poslove u područjima koja se bave upravljanjem rizicima. Šta više, rukovodilac interne revizije ne treba da obezbeđuje usluge konsaltinga u ovoj oblasti ukoliko odgovarajuće veštine i znanja nisu raspoloživi u samoj aktivnosti interne revizije i ne mogu biti pribavljene iz drugih izvora.

### **Zaključak**

Upravljanje rizikom je osnovni element korporativnog upravljanja. Rukovodstvo je odgovorno za utvrđivanje i funkcionisanje okvira za upravljanje rizikom u ime odbora.

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoća autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.

Upravljanje rizikom preduzeća donosi mnoge koristi koje su rezultat njegovog strukturiranog, konzistentnog i koordiniranog pristupa. Ključna uloga internih revizora u vezi sa upravljanjem rizicima preduzeća treba da bude u obezbeđivanju uveravanja o efektivnosti upravljanja rizicima rukovodstvu. Kada interna revizija proširi svoje aktivnosti izvan ove ključne uloge, ona treba da primeni određene mere obezbeđenja, uključujući i to da angažmane tretira kao usluge konsaltinga i otuda i da primenjuje sve relevantne standarde. Na ovaj način će interna revizija zaštititi svoju nezavisnost i objektivnost svojih usluga uveravanja. U okvirima ovih ograničenja upravljanje rizicima preduzeća može pomoći podizanju profila i uvećati efektivnost interne revizije.

### **Definicija termina**

**Usluge uveravanja:** Objektivno ispitivanje dokaza u svrhe obezbeđivanja nezavisne ocene korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa za organizaciju. Primeri mogu uključivati finansijske angažmane, angažmane u oblasti izvršenja, usklađenosti i sistema bezbednosti i dubinska ispitivanja.

**Odbor:** Odbor je upravno telo organizacije, kao što je odbor direktora, nadzorni odbor, vodeći čovek agencije ili zakonodavnog tela, odbor guvernera ili poverenici neprofitne organizacije ili određenog drugog organa ili organizacije, uključujući i odbor za reviziju koga izvršni rukovodilac revizije funkcionalno izveštava.

**Pobornik:** Neko ko podržava i brani osobu ili rezon. Otuda će pobornik upravljanja rizicima promovisati njegove koristi, edukovati rukovodstvo i osoblje organizacije o aktivnostima koje je potrebno sprovesti radi implementacije i ohrabrivati ih i podržavati u preduzimanju tih aktivnosti.

**Usluge konsaltinga:** Savetodavne i srodne usluge za klijenta čija se priroda i obuhvat određuju u dogovoru s klijentom, čija je svrha dodavanje vrednosti i unapređenje korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i procesa kontrole u organizaciji, a da pri tom interni revizor ne preuzima odgovornosti rukovodstva. Primeri uključuju zastupanje, savet, olakšavanje i trening.

**Kontrola:** Svaka radnja preduzeta od strane rukovodstva, odbora i drugih strana u svrhe upravljanja rizikom i povećanja verovatnoće da će utvrđeni ciljevi biti dostignuti. Rukovodstvo planira, organizuje i usmerava izvršavanje dovoljnih aktivnosti kako bi obezbedilo razumno uverenje da će ciljevi biti dostignuti.

**Preduzeće:** Svaka organizacija osnovana s ciljem postizanja skupa ciljeva.

**Upravljanje rizicima preduzeća (ERM):** Strukturiran, dosledan i stalni proces u čitavoj organizaciji s ciljem identifikovanja, ocene, odlučivanja o odgovorima na i izveštavanju o šansama i pretnjama koje utiču na dostizanje njenih ciljeva.

Odobrenje za objavljivanje ovog prevoda koji je istovetan originalu u svim materijalno značajnim aspektima dobijeno je od imaoa autorskih prava, Instituta internih revizora, 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA. Ni jedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemima za pretraživanje ili emitovati u bilo kom obliku – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – ukoliko prethodno nije dobijeno pismeno odobrenje IIA, Inc.

**Olakšavanje:** Rad sa grupom (ili pojedincem) kako bi se grupi (ili pojedincu) olakšalo da dostigne ciljeve sastanka ili aktivnosti oko kojih se grupa složila. Ovo uključuje slušanje, postavljanje izazova, posmatranje, ispitivanje i podržavanje grupe i njenih članova. Ovo ne uključuje izvršenje posla ili donošenje odluka.

**Rizik:** Mogućnost nastanka događaja koji će uticati na dostizanje ciljeva. Rizik se meri u pogledu uticaja i verovatnoće.

**Sklonost ka riziku:** Stepem rizika koji je organizacija spremna da prihvati.

**Okvir za upravljanje rizikom:** Ukupnost struktura, metodologije, procedura i definicija koje je organizacija odabrala da koristi pri implementaciji svog procesa upravljanja rizikom.

**Proces upravljanja rizikom:** Proces za identifikaciju, ocenu, upravljanje i kontrolu potencijalnih događaja ili situacija, kako bi se obezbedilo razumno uverenje u pogledu dostizanja ciljeva organizacije.

**Zrelost u pogledu rizika:** Stepem u kome je snažan pristup upravljanja rizikom usvojen i primenjen, kako je to planiralo rukovodstvo čitave organizacije, radi identifikacije, ocene, odlučivanja o odgovorima i izveštavanja o šansama i pretnjama koji utiču na dostizanje ciljeva organizacije.

**Odgovori na rizike:** Sredstva koja je organizacija izabrala za upravljanje konkretnim rizicima. Glavne kategorije su: tolerisanje rizika, tretman smanjivanjem njegovog uticaja ili verovatnoće, prenošenje na drugu organizaciju ili prekid aktivnosti koja ga proizvodi. Interne kontrole su jedan od načina za tretiranje rizika.

## **Autorsko pravo**

Autorsko pravo za ovaj rad je zajedničko. Za dobijanje dozvole za kopiranje u Velikoj Britaniji ili Irskoj kontaktirajte IIA-UK i Irske preko [technical@iia.org.uk](mailto:technical@iia.org.uk). Za dozvolu reprodukovanja drugde vas molimo da kontaktirate Institut internih revizora preko [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).