



EUROPSKA KONFEREDERACIJA INSTITUTA INTERNE REVIZIJE

PREDLOŽENI NACRT ZA DISKUSIJU
Rok za komentare: 2. srpnja 2010.

Korporativno upravljanje

Integrirano i učinkovito interno upravljanje

28. svibnja 2010. godine

Integrirano i učinkovito interno upravljanje: ključni koncepti

Razina razvoja interne kontrole i sustava za upravljanje rizikom unutar internog upravljanja neke organizacije diversificirana je jednako kao i norme i direktive koje nastaju na međunarodnoj sceni s ciljem regulacije istih.

Ovaj dokument je usmjeren na određena ključna načela na kojima se temelji učinkovito i integrirano interno upravljanje, a vrijede za sve sektore:

- ✚ Potpun i unakrsno funkcionalan pristup procjeni rizika
- ✚ Jedinstveni okvir sustava interne kontrole popraćen integriranim pristupom za evaluaciju i upravljanje istog
- ✚ Odgovarajući mehanizmi koji jamče globalnu 'pouzdanost' sustava internog upravljanja potrebnog za osiguravanje stalne usklađenosti tih sustava i poslovnih/upravljačkih ciljeva
- ✚ Interna revizija za organizaciju znači dodanu vrijednost pod uvjetom da je neovisnost te funkcije zajamčena, pravilno se koristi osobito na upravljačkoj razini i njene ovlasti predviđaju gore navedenu funkciju globalne pouzdanosti.

I dok se takvi koncepti trebaju smatrati najboljom praksom u strogim modelima upravljanja, odgovarajuću i dosljednu treba posvetiti pažnju i normama, odredbama i direktivama, a raznolikosti među sektorima moraju se smatrati samo dodatnim specifičnostima unutar globalnog sustava.

Samo se na taj način može osigurati integrirano, učinkovito i efikasno interno upravljanje.

Daljnji tekst sadrži dodatne informacije o svakom od ključnih načela.

Ključno načelo br. 1

Potpun i unakrsno funkcionalan pristup procjeni rizika

Procjena rizika kao ključni element procesa upravljanja mora

- Jamčiti potpunu pokrivenost značajnih rizika jedne organizacije
- Prihvatiti pristupe za identifikaciju rizika kojima se prevladavaju sektorske razlike
- Osigurati jasnu korelaciju tih rizika i ciljeva tijela
- Promovirati ispravnu i proporcionalnu raspodjelu resursa funkcijama kontrole koje se bave nadzorom rizika na temelju njihovog procjenjenog značaja

Modeli rizika koji se primjenjuju u identifikaciji rizika moraju biti detaljni i ne smije ih uvjetovati pretjerana pažnja posvećena regulatornim ili drugim specijaliziranim pitanjima.

Promjenjiva regulativa ponekad se usredotočava na jedno područje rizika (sektorsko, pravno...), reagirajući na društvena i poslovna događanja. Međutim, ta je usredotočenost ponekad uzrok neproporcionalne pažnje i podjele resursa toj vrsti rizika u usporedbi sa ostalim nereguliranim područjima rizika.

Naravno da se procjena rizika razlikuje od organizacije do organizacije. Prekomjerna raspodjela resursa u cilju kontrole onih rizika koji podliježu pravnoj



regulative može se pokazati neučinkovitom i štetnom za sveukupni process upravljanja rizikom.

Stoga se proces procjene rizika mora nalaziti na razini organizacije, a pojedinačne organizacijske funkcije koje su zadužene za procjenu specijaliziranih rizika moraju se postaviti unutar jedinstvenog procesa za procjenu rizika poduzeća. Taj proces mora odrediti prioritete među rizicima, također na temelju njihove povezanosti s ciljevima organizacije uzimajući u obzir

- opseg u kojem kombinacija rizika može utjecati na svaki cilj ili alternativno,
- utjecaj određenih rizika na mnogostruke organizacijske ciljeve.

Studije su dokazale nisku razinu prihvaćanja globalnog sustavnog procesa upravljanja rizikom, kao što je npr. Okvir cjelovitog upravljanja rizikom¹. Cilj je takvih studija zajamčiti strukturirani pristup u identifikaciji i mjerenju učinkovitih razina rizika u svim područjima organizacije (od strateškog do operativnog, od usklađenosti do poslovnog...), omogućavajući integrirano i učinkovito interno upravljanje.

Okvir se mora primjeniti na način da se pokazatelji rizika, koji su ispravno definirani kroz sami proces, ugrade u kontrolne procese na svim razinama i razmatraju u cilju mogućeg uključivanja u sustav poticaja/destimulacije.

Ključno načelo br.2

Jedinstveni okvir sustava interne kontrole popraćen integriranim pristupom za evaluaciju i upravljanje istog

Unatoč uspješnom razvoju kontrolnih okvira², primjena istih samo je djelomična. Ti su se okviri pokazali korisnim u stvaranju konceptualnog strukturiranja komponenti sustava interne kontrole. Potreba za usvajanjem cjelokupnog okvira je snažna i treba se smatrati pretpostavkom za svaku specifikaciju koja se odnosi na formalne 'procedure', što je često navedeno kao preduvjet u regulativama i normama.

Osim toga, priznati okvir 'tri linije obrane' smatra se važećim konceptualnim opisom kontrolnih razina: kontrola linije, nadzorne kontrole druge razine i neovisno jamstvo treće razine. Druga razina kontrola često se sastoji od aktivnosti unutar nekoliko komponenti internog upravljanja (usklađenost, upravljanje rizikom, direktor financija, odjel kvalitete i drugi kontrolni odjeli), dok neovisno jamstvo garantira neovisna funkcija interne revizije (vidi ključno načelo br.3). Učinkovita i djelotvorna interakcija između ovih komponenti također predstavlja temelj istinski učinkovitog sustava interne kontrole jer utječe na cjelokupnu kontrolnu okolinu kao i osnovni element ispravne i učinkovite komunikacije i toka informacije unutar organizacije.

¹ Enterprise Risk Management (ERM)-Cjelovito upravljanje rizikom –Integrirani okvir – Odbor pokroviteljskih organizacija koje podupiru povjerenstvo kongresmena Treadwaya, rujna 2004.

² Npr.. COSO model za internu kontrolu Odbora pokroviteljskih organizacija; Odbor za kontrolne kriterije (CoCO) itd.

Na kraju, učinkovit i djelotvoran sustav interne kontrole na kojem se temelji smanjenje rizika ovisi o mogućnosti odabira kontrolnih rješenja između alternativnih mehanizama kojima se optimizira uloženo i dobiveno.

S obzirom da trošak sustava interne kontrole postaje sve važnije pitanje, mora se razmotriti način uspostave jedinstvenog dosljednog alata evaluacije istog. U tom smislu trenutno postoji nekoliko smjernica. Ispod navodimo primjer važećih kriterija evaluacijskog procesa sustava interne kontrole:

- a. Evaluacija interne kontrole razlikuje ustroj sustava od učinkovitog rada istog.
- b. Loše ustrojen sustav ostavlja više prostora neželjenim 'preostalim' rizicima (nakon razmatranja strategija upravljanja rizikom) od dobro ustrojenog sustava interne kontrole.
- c. Ocijena prikladnosti ustroja sustava interne kontrole mora na temelju jednog procesa razmotriti sljedeće:
 - Sposobnost obuhvaćanja odgovarajućih poslovnih i ciljeva upravljanja (tržište, obuzdavanje troškova, prodaja, kvaliteta, norme i odredbe, sigurnost, održivost...)
 - Stvarnu pokrivenost identificiranih rizika koji se odnose na te ciljeve
 - Snagu odabranih kontrola
 - Pravovremenost kontrola u reagiranju na negativna događanja
 - Odnos između uloženog/dobivenog
- d. Na temelju zaključaka o ustroju sustava može se pristupiti usklađivanju u cilju postizanja boljih procesa. Ocijena učinkovitog rada sustava ovisit će o:
 - Usklađenosti, u slučaju da se kontrole smatraju prikladnima
 - Rezultatima mjerenja i nadziranja preostalog rizika koji se odnosi ili na politike upravljanja rizikom ili neprikladne kontrole
 - Raspoloživosti financijskih, tehnoloških ili ljudskih resursa za stvarnu provedbu predviđenih kontrola.
 -

Ključno načelo br.3

Odgovarajući mehanizmi koji jamče 'pouzdanost' sustava interne kontrole i upravljanja rizikom

Sredstva koja jamče 'pouzdanost' (treća linija obrane) internih kontrola i sustava upravljanja rizikom temelje se na aktivnosti neovisnih funkcija koje mogu identificirati neusklađenost između ustroja i učinkovitog funkcioniranja sustava interne kontrole s obzirom na ciljeve cjelokupnog upravljanja rizikom.

Odvajanje odgovornosti nad kontrolom i povezanog operativnog upravljanja predstavlja važnu mjeru u izbjegavanju pojedinačnog sukoba interesa. Pa ipak, kao nus pojava javlja se mogući sukob pojedinačnih funkcija unutar organizacije koje rezultiraju neučinkovitošću.

Neovisnost operativnih i kontrolnih tijela mora jamčiti nepostojanje sukoba interesa čak i među korporativnim odjelima uključujući internu reviziju, usklađivanje i upravljanje rizikom.

U tim uvjetima odvajanje uloga nije dovoljno te se isto mora integrirati sa cjelokupnom odgovornošću za osiguranje procesa internog upravljanja, neovisnog od svakog operativnog ili kontrolnog procesa kako bi se osigurala neprekidna usklađenost tih sustava i upravljačkih/poslovnih ciljeva.

Spoj tih elemenata podjele uloga u procesu kontrole i neovisnost procesa globalne sigurnosti jamči interes dionika i nadvladavanje moguće neučinkovitosti ili nedjelotvornosti koja proističe iz rascjepkanog internog upravljanja.

Stoga je neophodni uvjet za ostvarivanje potpunog i učinkovitog nadzora nad sustavom internog upravljanja prisustvo neovisne aktivnosti osiguranja kako glede ustroja sustava tako i glede njegove učinkovitosti, a istim se integriraju primarne odgovornosti menadžmenta na raznim razinama i jamči globalno, jedinstveno i učinkovito upravljanje rizikom, internu kontrolu i upravljanje.

Ključno načelo br.4

Interna revizija predstavlja dodanu vrijednost organizacije pod uvjetom da je neovisnost te funkcije zajamčena, pravilno se koristi osobito na upravljačkoj razini i njene ovlasti predviđaju gore navedenu funkcije globalne pouzdanosti

Po svojoj prirodi i misiji, interna revizija je aktivnost kojoj je cilj izraziti uvjerenje o cjelokupnoj prikladnosti sustava internog upravljanja.

Stoga je neovisnost kao karakteristika temeljni element u postizanju te misije, što jamče sva tijela potpomognuta direktivama koje specificiraju sredstva za ostvarivanje neovisnosti i unakrsno funkcionalnu aktivnost.

U tom se kontekstu odboru za reviziju moraju dodijeliti odgovornosti za:

- Usvajanje povelje interne revizije;
- Nadzor nad periodičnim planovima interne revizije i dodjelu sredstava;
- Savjetovanje glavnog direktora u pitanjima imenovanja ili otpuštanja direktora zaduženog za poslove revizije kao i u pitanjima njegovih/njezinih rezultata i promjena u području novčane naknade;
- Nadzor nad cjelokupnom kvalitetom pružanja usluga interne revizije sa izražavanjem uvjerenja u skladu sa Međunarodnim standardima i Etičkim kodeksom za profesionalan rad interne revizije koji je uspostavio globalni Institut internih revizora. Isto uključuje kriterije vanjske procjene.

Kako bi ispravno pozicioniranje i izvještavanje o aktivnostima predstavljalo dodanu vrijednost neke organizacije (učinkovito prevladati sva pitanja proporcionalnosti), isto mora biti popraćeno ispravnom dodjelom resursa, osobito na upravljačkim razinama.



Neovisnost, profesionalna stručnost i pravilno definirana misija globalne usluge revizije omogućit će internoj reviziji stvaranje dodatne vrijednosti dotičnoj organizaciji, a osobito:

- Potporu upravnim tijelima osiguravajući potpuni, odgovarajući i učinkovit tok informacija vezanih za rizik iz odgovarajućih izvora
- Ocijenu dosljednosti između strateških ciljeva i poslovanja, uz dijagnosticiranje bilo kakve neusklađenosti
- Nadzor glede prikladnosti sustava za identifikaciju, mjerenje i upravljanje rizikom
- Cjelokupnu ocijenu sustava interne kontrole garantirajući dosljedne kriterije i osiguravajući ulazne informacije potrebne za neprekidno planiranje poboljšanja od strane menadžmenta uključujući učinkovitost aktivnosti nazvanih 'prva i druga linija obrane'.
- Nadzor nad mogućim sukobom interesa na različitim razinama poslovanja, a na temelju globalnog nadzora