



ГЛОБАЛНЕ ТЕНДЕНЦИЈЕ И ЗАПАЖАЊА

Прилагодљивост и иновације



The Institute of
Internal Auditors

Global

Саветодавно веће

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
Члан ИИА–Малезија

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL–
ИИА Афричка Унија

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP–
ИИА–Холандија

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA–
Члан ИИА–Уједињени Арапски
Емирати

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA–
ИИА–Северна Америка

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA–ИИА–
Колумбија

Претходна издања

Да бисте приступили претходним издањима Global Perspectives and Insights, посетите www.theiia.org/GPI.

Реакције читалаца

Пошаљите питање или коментар globalperspectives@theiia.org.

Прилагодљивост и иновације

Савремена функција интерне ревизије треба *боље* да повеже традиционалну ревизорску активност са стратешким циљевима и ризицима организације. Већина извршних руководилаца ревизије већ препознаје такву реалност – било на унутрашњем нивоу, кроз разговоре са одбором и руководиоцима прве линије одбране, или кроз примену *Међународних стандарда за професионалну праксу интерне ревизије*. Заправо, усаглашеност са *Стандардима* захтева да интерна ревизија процени ризике из перспективе постизања стратешких циљева организације. То није ствар избора, већ обавеза да би се обезбедило да интерна ревизија служи функцији заштите и унапређења вредности организације.

Међутим, две реалности се косе са том обавезом. Прво, организације су једноставно *све више изложене ризицима*, а ти ризици могу нашкодити организацији на изненадан и болан начин: кампања на друштвеним мрежама, која се појављује преко ноћи; афера око сексуалног узнемиравања, која потреса кључног запосленог; инцидент са безбедношћу хране; спајање конкурената или добављача; нова трговинска или законска регулатива која урушава годинама пажљиво изграђени модел пословања.

Друго, реалност је да извршни руководиоци ревизије морају одвојити ресурсе за додатне задатке пружања уверавања ради подршке другим пружаоцима уверавања унутар организације и за саму организацију, укључујући и надзор над управљањем оперативним ризицима; тестирање усклађености; припрему доказа за екстерну ревизију; проверу рачуноводствених политика како би се обезбедила усклађеност са антикорупцијским прописима.

Настављајући да испуњава те традиционалне задатке ревизије, истовремено постајући прилагодљива и иновативна, интерна ревизија се може трансформисати у нешто што је спремније да помогне остатку организације у савладавању све хаотичнијег, непредвидљивијег окружења. То ће бити борба, али таква да Институт интерних ревизора сматра да може бити добијена уз разумевање стратешких циљева и ризика организације и усклађеност са њима.

У извештају Института интерних ревизора „Пулс интерне ревизије Северне Америке“ за 2018. годину (North American Pulse of Internal Audit), који је приказао резултате испитивања више од 600 извршних руководилаца ревизије широм Северне Америке, видимо поражавајућу подељеност. Две трећине испитаника каже да ће прилагодљивост бити значајна за успех функције интерне ревизије у будућности, што има смисла. Напредак технологије, глобализација тржишта, као и све већи значај репутације у корпоративној вредности заједно усложњавају мешавину *убрзаног и непредвидивог ризика*. Одбор и лидери пословних функција желе уверавање да су у стању да се суоче са тим ризицима што је могуће делотворније.

Ипак, само 45% тих истих извршних руководиоца ревизије рекло је да њихова функција интерне ревизије заправо *јесте* прилагодљива. На неки начин, и то има смисла. Најчешће препреке прилагодљивој функцији ревизије су неадекватни ресурси, сложеност организације, и руководство које се држи традиционалног погледа на то шта ревизија ради. Извршни руководиоци ревизије треба да помогну руководству да схвати да мора да промени такав *поглед* на интерну ревизију и да функцији интерне ревизије пружи неопходну подршку да би она могла да даје уверавање у вези са убрзаним, непредвидивим ризиком.

Те препреке су укоренење и дуготрајне, али неке сметње могу настати и унутар саме интерне ревизије. Извршни руководиоци ревизије треба да размишљају креативно како би их превазишли. Све док већина руководиоца интерне ревизије посматра то теоретски, тежа питања остају нерешена.

Наиме, како у пракси савремена функција интерне ревизије постиже прилагодљивост? Шта заправо може учинити прилагодљива функција ревизије? Која је разлика између иновативног управљања ризицима и објективног уверавања о ризицима?

Почните са способностима услед хаоса

Да би функција интерне ревизије била “прилагодљива”, ревизорски тим мора донети нове способности у процес процене ризика — оне које омогућавају ревизорској функцији да одржи корак са хаотичним, захтевним пословним окружењем.

На пример, **руководиоцима ревизије биће потребна већа флексибилност у препознавању и разумевању ризика.** То би могло значити ближе комуницирање са руководством из прве линије одбране, како би разумели које су оперативне опасности; и ближу комуникацију са другом линијом одбране како би разумели начин на који је организација до тог момента управљала тим ризицима.

То би, између осталог, значило бољу комуникацију са осталим одборима, поред одбора за ревизију. Не може се замерити ревизорским одборима што пре свега размишљају о финансијском извештавању и усклађености са прописима; то је њихов посао. Али, ти ризици *нису* исто што и велики стратешки ризици и *нису* стратешки циљеви. (Ако ишта, то су циљеви које организација мора постићи да би могла да следи оне веће стратешке циљеве.)

Фокус ревизије

Стандард 2120: Управљање ризиком

Активност интерне ревизије мора да процењује ефективност и доприноси унапређењу процеса управљања ризиком.

2120. А1: Активност интерне ревизије мора да оцењује изложеност ризику који је повезан са корпоративним управљањем, пословањем и информационим системима у вези са:

- Достицањем стратешких циљева организације.
- Поузданошћу и интегритетом финансијских и оперативних информација.
- Ефикасношћу и ефективношћу операција и програма.
- Заштитом имовине.
- Усклађеношћу са законима, прописима, политикама, процедурама и уговорима.

Извршни директори - оцена претњи

Анкета која је обухватила близу 1300 извршних директора у 85 земаља је показала да ставови извршних директора утичу и на стратешке ризике организације и на мишљење одбора.

Према 21. извештају PwC, “извршни директори широм света су све више забринуте за опште друштвене претње — као што су геополитичка нестабилност, тероризам, климатске промене — него за директне ризике пословања као што су промене у понашању потрошача или нове учеснике на тржишту.”

Надаље, у извештају PwC се наводи да се извршни директори брину због потенцијала и опасности вештачке интелигенције.

По оцени извршних директора првих пет претњи су:

1. Прекомерна бирократија.
2. Тероризам.
3. Геополитичка нестабилност.
4. Интернет претње.
5. Доступност кључних вештина и брзина технолошких промена (веза).

Занимљиво је да прекомерна бирократија била највећа брига још од 2008. године, када је први пут споменута и ништа се није променило. Друге су у порасту, као што је тероризам, који је скочио са 12. на 2. позицију.

Које то ризике директори одбора имају на уму? Размотримо првих пет ризика идентификованих **анкетирањем** више од 700 директора одбора и виших директора широм света, које су спровели фирма „Protiviti“ и Универзитет Северне Каролине.

1. Неспособност да се разуме и држи корак са брзим корак иновативних технологија.
2. Отпор променама унутар организације, који може да омета напоре за унапређење пословања.
3. Сајбер безбедност.
4. Регулаторне промене.
5. Аверзија унутар организације према идентификацији, извештавању, или ескалирању кључних ризика.

Исто тако, првих пет питања из **недавног анкетирања** директора одбора јавних предузећа, које је спровела Национална асоцијација корпоративних директора, су:

1. Значајне промене у предметној делатности.
2. Потенцијалне сметње у пословном моделу.
3. Промена глобалних економских услова.
4. Сајбер безбедност.
5. Надметање за таленте.

Приметићете да усаглашеност са прописима није међу првих пет. Она заузима девето место.

Да би оценили питања као што су ова идентификована у обема анкетама, **руководиоци ревизије морају да прибаве информације од правих људи како би јасно идентификовали ризике**. То јест, извршни руководиоци ревизије ће морати да сарађује са извршним руководиоцима из прве линије одбране и руководиоцима из друге линије одбране, вероватно после нових разговора са одборима којима се ретко бавио раније. Извршни руководиоци ревизије ће можда морати да ангажује спољне стручњаке за специфичне ангажмане, као што су они који се односе на сајбер безбедност или на процедуре за управљање подацима.

Добра вест је што делује да се ти разговори већ одвијају. У истраживању „Пулса“, 58% испитаника навело је нове видове сарадње са осталим линијама одбране као нешто што чине како би повећали прилагодљивост ревизорске функције.

Међутим, на практичном нивоу, извршни руководиоци ревизије **ће такође морати да направе исправан спој људског талента и технологије како би брзо анализирали ризике**. На пример, руководиоци извршних функција могу подржати идеју спровођења аналитичког ангажмана, чији је циљ побољшање логистике и управљања ланцем снабдевања, ради бољег управљања променама и трошковним флукуацијама. (Обратите пажњу како овај пример преиначује традиционалну ревизорску активност у активност испомоћи стратешком циљу.) Ипак, ревизорски тим ће, како би разумео процесе, морати да зна како се ради са оперативним особљем; где пронаћи ИТ аналитичаре способне да проуче процесе; и који су делови анализе чисто тестирање и као такви могу бити спроведни уз помоћ спољних сарадника (cosourcing) или подвргнути аутоматизованим процесима.

Прилагодљивост и иновација у пракси

У реалном свету ограничених буџета, преоптерећености руководиоца, строгих регулаторних захтева, функција ревизије ће морати постепено да напредује како би достига тај идеал прилагодљивости и иновативности.

Прво, **јаке интерне контроле ће и даље бити темељ прилагодљивости и иновативности.** Интерне контроле генеришу податке који покрећу све остало; ако те контроле ослабе, организација ризикује да подаци буду лоши, што доводи до лоших резултата. Начин на који су интерне контроле осмишљене и тестиране може се драматично променити у годинама које долазе, али руководиоци ревизије не смеју заборавити да је *за свет који покрећу подаци, добро управљање подацима круцијално* — и да јаке интерне контроле показују како компанија управља подацима предузећа.

Друго, из доброг **управљања подацима, може настати добра анализа података.** Руководиоци ревизије ће морати да регрутују или да развију одговарајући таленат за корисну анализу података, а то није лак задатак. Без неопходних колективних вештина, интерна ревизија ће можда морати да се интегрише са ИТ ревизорском функцијом, општим ИТ сектором, или чак тимом за анализу пословања (ако га организација има).

У 2018. години, у [документу за дискусију](#) базираном на стотинама случајева вештачке интелигенције широм света, Мекинси глобални институт (Mc Kinsey Global Institute - MGI) се фокусирао на технике “дубоког учења” вештачке интелигенције, укључујући појачано учење, неповратне неуронске мреже, повратне неуронске мреже, конволуцијске неуронске мреже и генеративне супарничке мреже. Употреба традиционалних аналитичних техника јесте важна. Према MGI, вештачка интелигенција може постепено да унапређује постојећу, традиционалну аналитику која се користи у организацијама. MGI процењује да у просеку по делатностима, вештачка интелигенција има потенцијал да повећа вредност изведену из традиционалних аналитичних техника за око 62%.

Треће, **добра аналитика представља за ревизију алат помоћу којег може допринети остварењу стратешких циљева.** Традиционално тестирање одређује само да ли се пословни процес одвија у оквиру прописаних контрола; аналитика омогућава ревизорском тиму да побољшава пословне процесе. Како би се у потпуности искористиле те способности, функција ревизије ће морати да ради са тимовима који *познају* пословне процесе — што, опет, наглашава важност сарадње са новим деловима организације.

На много начина, иновативност и прилагодљивост ће ићи руку под руку. Како би се брзо снашли и обрадили новонастале ризике (то јест, како би били прилагодљиви), руководиоци ревизије ће морати да одвикну своја одељења од радно-интензивних задатака тестирања и документовања; то подразумева прихватање иновативних технологија као што је роботско аутоматизовање процеса ради аутоматизације рутинских задатака интерне ревизије, или вештачка интелигенција ради аутоматизације анализе ревизорских доказа.

Да би се побољшали пословни процеси и помогло предузећу да оствари стратешке циљеве (то јест, како би били иновативни), руководиоци ревизије ће морати да успоставе нове везе са одборима директора и извршним руководиоцима (то јест, да буду прилагодљиви).

Важно је напоменути да се јавља један успутан ефекат усредсређености на иновативност и прилагодљивост: што је ангажман ревизије савременији, то је лакше привући или ангажовати ради испомоћи таленте *изван* функције интерне ревизије. То је тачно на нивоу руководиоца одељења, пошто менаџери и виши руководиоци виде како ревизија може да им помогне да реше своје проблеме; и на нивоу извршилаца. Оперативци морају да виде да интерна ревизија решава проблеме који су *њима* релевантни, и да решавање тих проблема обавља на нов начин.

Крените у акцију сада

Добра вест је да су напредни руководиоци интерне ревизије поставили темеље. Усмереност на управљање подацима је присутна. Рани експерименти са аналитиком и сарадња са првом и другом линијом одбране су ту. Најважније, постоји заинтересованост *одбора*. (И још једна статистика за крај: само 21% испитаника је рекло да њихов одбор има претежно традиционално очекивање од интерне ревизије.)

Пут према прилагодљивости и иновацијама може бити изазован, са замкама, ћорсокацима и погрешним корацима који успоравају напредак. Без обзира на то, алтернатива прилагодљивој, иновативној ревизорској функцији је она која остаје спора и традиционална — и таква функција једноставно неће опстати у времену које долази. Да би се кренуло напред:

- Почните са променом начина размишљања. Да би се припремила и искористила могућности које долазе с прилагодљивошћу и иновацијама, интерна ревизија треба да преусмери фокус својих процеса, преиспита ресурсе и репозиционира се.
- Утврдите у којој мери одбор прихвата учешће интерне ревизије у стратешким ризицима и циљевима. Поставите потенцијално тешка питања о улози коју одбор за ревизију има у стратешким ризицима и који су то други одбори који можда имају и већу улогу.
- Размотрите технолошки путоказ који ће омогућити интерној ревизији да оствари већу прилагодљивост и иновативност. Да ли је тим прихватио електронске ревизорске радне папире? Да ли је аутоматизација процеса могућа? Да ли тим користи заједничку он-лајн платформу која омогућава свима да раде са места где се налазе?
- Размотрите план ресурса који ће омогућити функцији ревизије да оствари већу прилагодљивост и иновативност. Како ревизорски тим може да развије добру функцију аналитике? Које традиционалне активности ревизије могу бити делимично или у потпуности поверене спољним пружаоцима услуга, а које могу бити потпуно аутоматизоване?
- Радите са првом линијом одбране како би се идентификовали пословни ризици који угрожавају постизање њихових циљева. Планирајте начине да се моћ аналитике искористи за остварење тих циљева. Осмислите пројекте ревизије који могу подстицати таленте у ИТ-ју или у оперативним функцијама на рад са интерном ревизијом.

Закључци из Уганде

На 13. годишњој националној конференцији интерне ревизије ИА–Уганда, одржаној у априлу 2018. године, потпредседник ИА–Танзанија Јита Кимори, нагласио је да је прилагодљивост интерне ревизије у складу са Основним принципима за обавезну праксу интерне ревизије Института интерних ревизора, у којима се наводи да је *интерна ревизија проицљива, проактивна и оријентисана на будућност*.

Кимори је извршни руководилац ревизије у банци НМБ, где води одељење интерне ревизије од 34-оро запослених. “Ефикасно руковођење је од кључног значаја за будућност и опстанак професије интерне ревизије, као и саме организације”, каже Кимори, „а то значи да поред свакодневних одговорности, извршни руководиоци ревизије морају бити свесни шта се догађа у унутрашњем и спољашњем окружењу организације.“

Али сама свест о томе није довољна. Кимори наглашава да прилагодљивост значи бити довољно спретан да се брзо реагује на ту свест. То значи да интерна ревизија мора бити припремљена да брзо одговори на промене у стратегији или приоритетима организације, конкурентном и регулаторном окружењу.

Иако интерна ревизија у великим, глобалним организацијама можда има више ресурса да обезбеди прилагодљиву ревизију, њена величина и комплексност значе да извршни руководиоци ревизије морају да одрже корак са много више покретних делова, који послују и у интерном и у екстерном пословном окружењу..

Кимори каже да као резултат, извршни руководиоци ревизије треба да уткају флексибилност у план ревизије, да обезбеде да су процеси ревизије „сажети“, да убрзавају процес ревизије и испоруку резултата.

О Институту интерних ревизора (ИИА)

Институт интерних ревизора (ИИА) је интернационално професионално удружење интерних ревизора најпризнатији промотер, едукатор, творац стандарда, смерница и сертификата. Основан је 1941. године. Институт данас опслужује више од 190,000 чланова у више од 170 земаља и територија. Глобално седиште је у Лејк Мари, Флорида, САД. За више информација, посетите www.globaliia.org.

Заштита од одговорности

Мишљења изнета у часопису Global Perspectives and Insights нису нужно и ставови поједних сарадника или послодаваца тих сарадника.

Ауторска права

Ауторска права © 2018 Институт интерних ревизора (ИИА). Сва права задржана.

Превод на српски језик:

Удружење интерних ревизора Србије, објављује ову публикацију у априлу 2019. године по одобрењу ИИА из 2019. године

Превод: Тања Којадиновић

Рецензија превода: Марија Бановић, CIA, Марија Прокић, CIA и Јозефина Беке Тривунац, CIA

