

OBUKA INTERNIH REVIZORA U OBLASTI UPRAVLJANJA RIZICIMA

Spomenka Wurzbürger¹, Ivana Zlatanović², Ana Simonović³, Vojislav Popović⁴,
Kristijan Lazić⁵, Vladan Pantović⁶

^{1,2,3} Ministarstvo finansija Republike Srbije, Beograd, Srbija

⁴ GIZ Serbien, Beograd, Srbija

⁵ Argo IT, Beograd, Srbija

⁶ Digital Business Consulting, Beograd, Srbija

^{6*} Univerzitet Union – Nikola Tesla, Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Beograd, Srbija

¹ spomenka.wurzbuerger@mfin.gov.rs, ² ivana.zlatanovic@mfin.gov.rs, ³ ana.simonovic@mfin.gov.rs,

⁴ vojislav.popovic@giz.de, ⁵ kristijan.lazic@gmail.com, ⁶ vladan@pantovic.rs

Kratak sadržaj: Adekvatno upravljanje rizicima u savremenom poslovanju predstavlja preduslov za poslovni uspeh i opstanak na tržištu. U radu su prikazana pozitivna iskustva u sprovođenju obuka internih revizora u javnom sektoru u oblasti upravljanja rizicima u organizaciji Centralne jedinice za harmonizaciju (CJH) Ministarstva finansija Republike Srbije uz podršku Nemačke razvojne saradnje - koju sprovodi Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH u okviru Projekta „Reforma javnih finansija – Agenda 2030“.

Ključne reči: Upravljanje rizicima, Revizija, Kontinuirana edukacija, Edukativne radionice, Timski rad

EDUCATION OF INTERNAL AUDITORS IN THE FIELD OF RISK MANAGEMENT

Abstract: Adequate risk management in modern business is a prerequisite for business success and survival on the market. The paper shows positive experiences in conducting trainings for internal auditors in the public sector in areas of risk management organized by the Central Harmonization Unit (CHU) of the Ministry of Finance of the Republic of Serbia with the support of German Development Cooperation - implemented by Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH within the Project "Reform of Public Finances – 2030 Agenda".

Key Words: Risk management, Audit, Continual education, Educational workshops, Teamwork

1. UVOD

Adekvatno upravljanje rizicima u savremenom poslovanju predstavlja preduslov za poslovni uspeh i opstanak na tržištu i zbog toga upravljanje rizikom u okviru korporativnog upravljanja postaje sve značajnije. Organizacije su pod regulatornim pritiskom da identifikuju sve poslovne rizike sa kojima se susreću: društvene, etičke, ekološke, finansijske, tehnološke i druge, i objasne kako njima upravljaju održavajući ih na prihvatljivom nivou. Mnoge uspešne organizacije ovoj oblasti pridaju veliki značaj i zbog toga uspostavljaju posebne organizacione jedinice, usvajaju i primenjuju metodološka uputstva definisana u okviru dobrih stručnih praksi i standarda (npr. ISO 31000, NIST i dr.). Adekvatno upravljanje rizicima, osim u domenu usklađenosti, može dati veliki doprinos organizaciji u postizanju svojih ciljeva, što uključuje veću verovatnoću za postizanje poslovnih ciljeva, veći fokus menadžmenta na pitanja koja su zaista bitna, manje (neprijatnih) iznenađenja ili kriza, interno poboljšanje obavljanja zadataka na pravi način.

Interna revizija, kako u ulozi uveravanja, tako i u svojim konsultantskim ulogama, doprinosi upravljanju rizicima na razne načine. Posledično, jedan od ključnih zadataka interne revizije predstavlja upravljanje rizicima organizacije, u cilju: Obezbeđivanja tačnih, potpunih i blagovremenih informacija koje su potrebne za donošenje najboljih odluka na najbolji mogući način od strane višeg rukovodstva; Identifikacije, procene i ukazivanja, uz odgovarajući odgovor, na rizik za koji postoji najveća verovatnoća da će se pojaviti i/ili najveća mogućnost (kapacitet) da utiče na sposobnost organizacije da uspešno ispuni svoje ciljeve [1].

U javnom sektoru Republike Srbije uspostavljena je interna finansijska kontrola kao sveobuhvatni sistem mera za upravljanje i kontrolu javnih prihoda, rashoda, imovine i obaveza. Za sprovođenje internih kontrola zaduženi su ovlašćeni interni revizori (u daljem tekstu: OIR) u javnom sektoru. Za ovu značajnu funkciju usvajaju se godišnji planovi stručnog usavršavanja [2] koji se sprovode u organizaciji Centralne jedinice za harmonizaciju (CJH) Ministarstva finansija [3] uz podršku Nemačke razvojne saradnje koju sprovodi Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH [4] u okviru Projekta „Reforma javnih finansija – Agenda 2030“ [5, 6].

U radu je prikazano sprovođenje kontinuirane obuke OIR u oblasti upravljanja rizicima. U drugom poglavlju je dat kratak pregled ove oblasti, a treće poglavlje detaljno prikazuje sprovedene radionice na temu „Procena rizika za interne revizore u javnom sektoru“. U Zaključku je ukazano na pozitivno iskustvo u sprovođenju praktičnih radionica.

2. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizikom predstavlja kontinuirani proces za identifikaciju, analizu, procenu i tretiranje izloženosti gubicima i praćenje kontrole rizika i finansijskih sredstava za ublažavanje negativnih efekata gubitaka [7, 8, 9, 10]. Upravljanje rizikom zasniva se na procesu upravljanja rizikom [11], koji se sastoji od 5 faza (koraka): 1) identifikacija rizika, 2) analiza rizika, 3) procena (ukupnog) rizika, 4) implementacija planova odgovora na rizik i 5) praćenje rizika. Za potrebe praktične radionice, učesnicima je predloženo da korak 1) identifikacija rizika, realizuju po slobodnom izboru, bez sistematskog pristupa ili favorizacije određene tehnike. Dalje, koraci 2) analiza rizika i 3) procena (ukupnog) rizika realizovani su kao jedan korak u cilju optimizacije vremena. Kako je fokus radionice bio na prva tri koraka upravljanja rizikom koraci 4) implementacija planova odgovora na rizik i 5) praćenje rizika, realizovani su kroz usmenu diskusiju.

Matrica rizika (matrica za procenu rizika), predstavlja vizuelni alat koji prikazuje potencijalne rizike koji (negativno) utiču na poslovanje [12]. Matrica rizika zasnovana je na dva faktora koji se ukrštaju: verovatnoća da će se rizični događaj desiti i potencijalni uticaj koji će rizični događaj imati. Drugim rečima, to je alat koji pomaže vizuelizaciji verovatnoće u odnosu na uticaj (ozbiljnost) potencijalnog rizika. U okviru praktične radionice, korišćena je matrica rizika veličine 5x5 (Slika 1.) sa kvalitativno određenim kategorijama **uticaja**: kritičan (5), visok (4), srednji (3), nizak (2) i zanemarljiv (1) i **verovatnoće**: izvesna (5), visoka (4), srednja (3), niska (2) i zanemarljiva (1), koji su detaljnije definisani u okviru dokumenta "Kriterijumi za ocenu rizika" dostavljenom učesnicima. U okviru matrice, definisane su 4 zone (kritična, visoka, srednja i niska), koje su obeležene različitim bojama radi lakše identifikacije rizika.

Verovatnoća	5					
	4	3			1	
	3					
	2	4			2	
	1					
		1	2	3	4	5
		Uticaj				

Slika 1. Matrica rizika

3. RADIONICE U OBLASTI UPRAVLJANJA RIZICIMA

Tokom 2023. godine CJH [3] je nastavila da realizuje program kontinuiranog stručnog usavršavanja ovlašćenih internih revizora (u daljem tekstu: OIR) u javnom sektoru. I ovaj put podršku je pružio projekat „Reforma javnih finansija – Agenda 2030“ koju sprovodi GIZ [4, 5, 6].

Obuka o IT reviziji, koja je realizovana sa istim timom tokom 2022. godine [2], naišla je na izuzetan odziv. CJH je iz tog razloga, kao i na osnovu analize i razgovora sa OIR, odlučila da se u novom ciklusu kontinuiranog stručnog usavršavanja OIR organizuju obuke koje će se baviti rizicima, kao temi za koju postoji veliko interesovanje, a da se fokus stavi na procenu rizika. Tokom oktobra i novembra 2023. godine, održano je pet radionica na temu „Procena rizika za interne revizore u javnom sektoru“. Za razliku od prethodnih godina, obuke nisu bile realizovane hibridno, odnosno *online*, već su održane sa polaznicima u Beogradu (dve), Nišu, Kragujevcu i Novom Sadu.

Radionice su organizovane u **dva bloka - teorijski i praktični**.

U prvom (teorijskom) bloku, učesnici su ukratko upoznati sa najčešćim tipovima rizika (finansijski, regulatorni, operativni itd.), osnovnim konceptima (događaj, uticaj, verovatnoća) i fazama / koracima životnog ciklusa procesa upravljanja rizicima (identifikacija rizika, analiza i procena rizika, implementacija planova odgovora na rizik i praćenje rizika korišćenjem registra rizika). U nastavku teorijskog dela, težište je stavljeno na fazu analize i procene rizika, gde su učesnici detaljnije upoznati sa metodama kvalitativne i kvantitativne procene rizika, dalju razradu osnovnih koncepata (pozitivan i negativan događaj, kategorije uticaja i predstavljanje različitih tipova verovatnoća), kao i na rizike u procesu procene rizika, prvenstveno na definisanju adekvatnih kriterijuma u okviru kvalitativne metode procene.

U drugom segmentu teorijskog bloka, fokus je bio na ukazivanju na praktične ljudske greške koje se mogu očekivati u procesu analize i procene rizika, a koje su posledica razlika između određenog / izračunatog rizika (po osnovu uspostavljene metodologije) i osećanja rizika, kao subjektivnog elementa koji je prisutan i često različitog intenziteta kod procenjivača rizika. Kroz niz primera iz svakodnevnog života, polaznici su imali mogućnost da se, u okviru interaktivnog dela predavanja, opredele za jednu od dve opcije različitih nivoa verovatnoće i uticaja, ali koje predstavljaju isti ukupan rizik (izračunat kao proizvod verovatnoće i uticaja). Razlike u javno izrečenim odgovorima (odabiru opcija) bile su odlična prilika za diskusiju i bolje razumevanje pristupa proceni rizika, odnosno uticaju subjektivnog elementa prilikom procene ukupnog rizika.

U drugom (praktičnom) bloku aktivnosti su realizovane prema sledećem planu ukupnog trajanja 210-300 minuta:

1. Uvodne informacije – Definisanje ciljeva radionice i smernice o radu revizorskih timova (30 - 45 min.);
2. Kratak opis scenarija i definisanje ciljeva praktičnih aktivnosti (15 minuta);
3. Praktičan rad učesnika u grupama ili pojedinačno (90 -120 minuta);
4. Prezentovanje rezultata angažmana (60 minuta – 10-ak minuta po grupi);
5. Diskusija u vezi prezentacija – ključnih grešaka uočenih u prezentovanju rezultata (30-45 minuta);
6. Pitanja i završetak radionice (15 minuta).

Polaznicima je dozvoljeno korišćenje Interneta za pretragu ključnih dokumenata dobre stručne prakse.

U okviru uvodnog dela, predavači su polaznicima radionice dostavili sledeće instrukcije i informacije:

- Polaznici se dele u grupe od 3 - 7 članova. Grupe se formiraju tako da se revizori bez iskustva ili sa iskustvom manjim od 2 godine pridružuju u grupi sa nekim od iskusnijih revizora (gde je bilo moguće).
- Svaka grupa dobija neutralan naziv – boju, geografsku odrednicu i sl. (npr. naziv planine).
- Polaznici se obaveštavaju o načinu rada, scenariju i ciljevima angažmana. Ključne informacije su: Učesnici su „zaposleni“, predavači su „Direktor interne revizije“; Interni revizor je obavio inicijalni pregled (*screening*) IT sistema, ali izveštaj nije dovršen – predlozi nalaza ne sadrže procenu rizika; Polaznici međusobno određuju vođu tima i člana tima koji će prezentovati rezultate.
- Na kraju uvodnog dela, „Direktor interne revizije“ pruža osnovne informacije o kompaniji „Alfa“, polaznicima se deli predviđena dokumentacija u papirnoj formi, nakon čega započinju samostalni rad.

Nakon uvodnih informacija, polaznicima se saopštava da su ciljevi praktičnog rada sledeći:

1. Identifikacija ključnih rizika (štetnih događaja) na osnovu dostupne dokumentacije i popunjavanje registra rizika (najviše 6-7 rizika);
2. Prikazivanje (unošenje) rizika na matricu rizika koja je učesnicima dostavljena kao prazan šablon i određivanje prioriteta rizika (izrada redosleda prema važnosti);
3. Izrada predloga dopune (proširivanja) registra rizika novim atributima i obrazloženje predloga (učesnicima je dostavljen predlog registra rizika).

Polaznicima obuke je obezbeđena i tabela kvalitativnih kriterijuma rizika (nivoi verovatnoće i opisne kategorije uticaja) u odnosu na koju je potrebno referencirati rezultate procene rizika. Za svaki cilj, bilo je potrebno sastaviti kratko objašnjenje koje se usmeno prezentuje na kraju rada (*rationale* i dokazi).

Polaznicima su obezbeđena sledeća dodatna dokumenta, prikazana u Tabeli 1, koji u svojoj suštini, formi i sadržaju predstavljaju dovoljnu osnovu za ispunjenje postavljenih zadataka.

Tabela 1 – Pregled i kratak opis dokumenata (ukupno 26 strana)

R.br.	Naziv dokumenta	Kratak opis
1	Poslovna strategija 2022-25.	Poslovna strategija, sa osnovnim elementima neophodnim za radionicu.
2	Izveštaj interne revizije – Inicijalni pregled IT sistema	Radna verzija izveštaja interne revizije (<i>screening</i>), sa formiranim nalazima, ali bez procenjenog nivoa rizika.
3	Izveštaj korisničkog testiranja (UAT)	Izveštaj korisničkog testiranja (UAT) u okviru koga su navedeni propusti (štetni događaji) koje je bilo potrebno identifikovati, a zatim i proceniti.
4	Zbirni izveštaj o ponavljajućem incidentu	Izveštaj o ponavljajućem incidentu u okviru koga je opisan IT incident (štetni događaj) koji je bilo potrebno identifikovati, a zatim i proceniti.
5	Iskustvo i veštine zaposlenih	Radni papir eksternog revizora – Radno iskustvo i veštine zaposlenih.
6	Intervjui–zapisi sa sastanaka	Radni papiri eksternog revizora o izvršenim intervjuima sa zaposlenima.
7	Kriterijumi za ocenu rizika	Dokumenta interne revizije sa kriterijumima za ocenu i definicijom ukupnog rizika.
8	Matrica rizika	Šablon matrice rizika (u boji) sa 5x5 polja.
9	Šablon registra rizika	Šablon registra rizika koji je potrebno dopuniti odgovarajućim kolonama

Na kraju praktičnog rada, rezultati se prezentuju na *flip-chart* tabli. Prezentacija treba da sadrži odgovore na definisane ciljeve u formi teza, koje je potrebno usmeno ukratko obrazložiti. Vreme za prezentaciju je ograničeno i deli se na jednake intervale u zavisnosti od broja grupa.

Osnovni cilj radionice je da se u okviru grupa a) identifikuju isti ključni rizici i b) na sličan način procene, uz očekivani nivo razlika u stilu i detaljima. Svaki identifikovan rizik koji značajnije odstupa u suštini, određenom nivou uticaja i verovatnoće, smatra se netačnim odgovorom. Situacije u kojima jedna grupa rizik iste suštine oceni kao visok, a druga kao nizak predstavlja grešku koju treba detaljno diskutovati sa polaznicima!

U toku radionice postoji mogućnost identifikacije rizika koji to ne bi smeli biti („**Zamke**“). Uzroci ove pojave najčešće se nalaze u površnom pristupu problemu, utemeljenom u predrasudama, subjektivnosti, ali i prethodnom iskustvu i neadekvatnoj praksi koja se primenjuje. Ove situacije su posebno isticane i diskutovane sa polaznicima.

Kod trećeg cilja, polaznicima je ukazano da adekvatan primer registra rizika već postoji u dostupnim materijalima Ministarstva finansija, i koji se može koristiti u praktičnom radu.

U okviru praktičnih radionica, polaznici su imali priliku da steknu dodatno iskustvo i provere svoje kapacitete i sposobnosti u sledećim oblastima:

- Znanje iz oblasti upravljanja rizicima kao jednoj od ključnih aktivnosti u procesima funkcije interne revizije;
- Veštine iz oblasti upravljanja vremenom, s obzirom na vremenski ograničeno trajanje vežbe;
- Veštine iz oblasti upravljanja prioritetima (polaznici nisu unapred znali koji zahtevi će biti ispostavljeni);
- Dodatno, učesnici su imali priliku i da provere svoje sposobnosti rada u timovima (*teamwork*), pre svega u grupama gde se međusobno nisu (dovoljno) poznavali;
- Takođe, učesnici koji su bili delegirani kao vođe timova, mogli su da praktično provere i svoje veštine upravljanja, organizacione sposobnosti kao i sposobnosti prezentovanja, tj. sve „meke veštine“ (*soft skills*) koje se u praksi očekuju od rukovodilaca Interne revizije.

Razmena iskustava tokom i posle praktičnog rada sa drugim učesnicima u navedenim oblastima, predstavlja vrednost koja će dodatno pomoći timovima da u okviru svojih organizacionih jedinica unaprede navedene oblasti u kojima postoji bitna razlika u odnosu na uspostavljenu praksu.

Radionice su bile odlična prilika za interne revizore da steknu i odmah i primene praktična znanja (*know-how*), da razumeju proces upravljanja rizicima, prvenstveno u aspektu identifikacije, analize i procene rizika, kao i da steknu poene za održavanje sertifikata ovlašćenih internih revizora u javnom sektoru.

Nakon praktične obuke, polaznicima je prezentovan dodatni teorijski blok sa temom izrade plana aktivnosti revizije bazirane na proceni rizika. Fokus je stavljen na metodologiju prioritizacije rizika, odnosno na odabir redosleda rešavanja rizika prikazanih na matrici rizika. U datom kontekstu, matrica rizika podeljena je na 4 regiona (Slika 1.) koja određuju i preporučeni redosled prioriteta: 1) Veliki uticaj / Velika verovatnoća, 2) Veliki uticaj / Mala verovatnoća, 3) Mali uticaj / Velika verovatnoća i 4) Mali uticaj / Mala verovatnoća. Posebno je istaknut primer u okviru kvalitativne analize rizika, u kome su prikazani rizici iste ukupne vrednosti, ali kao proizvod različitih vrednosti uticaja i verovatnoće (npr. UxV 5x1 i 1x5), i preporučeno je da se u ovim situacijama uvek prednost rešavanja daje rizicima sa višim uticajem a manjom verovatnoćom.

4. ZAKLJUČAK

Većina uobičajenih obuka koje su namenjene OIR su u formi predavanja. CJH nastoji da ponudi interaktivne radionice, odnosno učenje kroz praktičan rad na primerima, i da se na taj način, i uz razmenu mišljenja i uključivanje većine (svih) učesnika radionica, steknu iskustva i na drugi način sagleda problem – u ovom slučaju identifikovanje rizika. Drugačiji pristup obukama od uobičajenog omogućio je da se zadatak/problem posmatra iz više uglova, da se dobije šira slika, da se bolje razume tržišni način razmišljanja, ali i da se vidi kako primeri pozitivne prakse iz privatnog sektora mogu uspešno da se primene u javnom. Učesnici su, kao najkorisnije na ovim obukama, istakli praktičan rad, aktivno učešće i simulaciju slučaja, razmenu mišljenja i neposrednu interakciju sa predavačima i kolegama; Rad u grupama i praktičnu primenu naučenog.

Učesnici su osim teorijskog znanja, dobili i praktične smernice kada je procena rizika u pitanju. Obukama je prisustvovalo ukupno 244 OIR, a evaluacije obuka su pokazale da je najveći broj učesnika korisnost obuke ocenio sa 3,81 (skala ocenjivanja je bila od 1 do 4), a opšti utisak sa 3,79. Način rada predavača odnosno sadržaj i praćenje je ocenjen sa 3,80. Veliki broj učesnika je pohvalio predavače i organizaciju ovih radionica.

CJH, takođe, koristi iskustva koja je stekla realizacijom ovih obuka. Unapređen je osnovni ciklus obuke za interne revizore, a modernizovane su i smernice i metodološki materijali iz ove oblasti. Imajući u vidu različito iskustvo i nivo znanja učesnika obuka, visok prosek evaluacija, ali i promene koje CJH uvodi posle ovih obuka - ovo je potvrda za CJH da je na pravom putu kada je reč o kontinuiranom stručnom usavršavanju internih revizora i da ubuduće nastavi saradnju sa predavačima i obradi teme koje će biti od značaja za usavršavanje internih revizora.

5. LITERATURA

- [1] IIA position paper: the role of internal auditing in enterprise-wide risk management <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management-january-2009/pp-the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-risk-management.pdf>
- [2] Spomenka Wurzbürger, Ivana Zlatanović, Ana Simonović, Vojislav Popović, Kristijan Lazić, Vladan Pantović, *kontinuirana obuka internih revizora u oblasti informacionih tehnologija*, Zbornik radova XXIX Skupa Trendovi razvoja, : "Univerzitet pred novim izazovima", Urednik Boris Dumnić, Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, ISBN 978-86-6022-554-4, Vrnjačka Banja, 8-11.02.2023.
- [3] <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/centralna-jedinica-za-harmonizaciju>
- [4] GIZ – Nemačka saradnja u Srbiji <https://nemackasaradnja.rs/o-nama/>
- [5] <https://mfin.gov.rs/dokumenti2/program-reforme-upravljanja-javnim-finansijama-pfm>
- [6] *Održivi razvoj za sve* <https://sdgs4all.rs/>
- [7] Andrej Volchkov, *Key Performance Indicators for Security Governance, Part 2: Security Reporting for Senior Management*, ISACA, 30 December 2020.
- [8] Edson Cezar Mello Jr., and Joao Souza Neto, *A Governance and Management Model for the Public Sector Shared Services Center Based on COBIT 5*, ISACA March 2016.
- [9] Jack Freund, *Assessing Public Sector Cyber Risk*, ISACA, 31 July 2019.
- [10] What is risk management? <https://www.marquette.edu/riskunit/riskmanagement/whatis.shtml>
- [11] ISO 31000 Risk management process <https://practicalrisktraining.com/iso31000>
- [12] Risk Assessment Matrix: Overview and Guide. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix/>