

PRETHODNO PRIPĆENJE
UDK 657.633:<658.1:330.131.7

Prof. dr. sc. Boris Tušek

Ivana Pokrovac, univ. spec. oec.

**ISTRAŽIVANJE UKLJUČENOSTI INTERNE REVIZIJE
U PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA PODUZEĆA
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**RESEARCH INTO THE INVOLVEMENT OF
INTERNAL AUDIT IN THE RISK MANAGEMENT PROCESS
OF CROATIAN COMPANIES**

SAŽETAK: Predmet ovog rada je istraživanje uloge i značenja interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća te posljedica uključenosti interne revizije u aktivnosti upravljanja rizicima poduzeća na sam proces interne revizije. Glavni cilj rada je utvrditi značenje uloge interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća kao i implikacije angažmana internog revizora u procesu upravljanja rizicima na procesni model interne revizije. Uz to, primjenjujući metodu anketiranja, cilj je ovoga rada istražiti postojeće stanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima. Dobivenim rezultatima istraživanja potvrđeno je da uključenost odjela interne revizije u procese upravljanja rizicima poduzeća jako doprinosi kvaliteti tog procesa, te kako aktivna uključenost odjela interne revizije u aktivnosti procesa upravljanja rizicima istodobno jako utječe na povećanje kvalitete njezina rada, odnosno na povećanje učinkovitosti i djelotvornosti njezina profesionalnog angažmana.

KLJUČNE RIJEČI: interna revizija, proces interne revizije, upravljanje rizicima.

ABSTRACT: The main subject of this paper is to research role and importance of the internal audit function in the risk management process, and also the implications of the internal audit involvement in that process on its own activity. The main focus of this paper is to determine significance of the internal audit function for the risk management process, and also the implications of the internal audit engagement in the risk management process for the internal audit process model. The following objective is to examine the pre-existing condition of internal audit involvement in the risk management of the Croatian companies with the use of survey method. The results of the conducted survey confirmed that the internal audits involvement in the risk management processes greatly contributes to the quality of the risk management process. It was also confirmed that the internal audits active involvement in the risk management process has a significant impact on its own quality enhancement that is on the enhancement of the efficiency and the effectiveness of its own professional engagement.

KEY WORDS: internal auditing, internal audit process, risk management.

1. UVOD

Usporedno s rastom i razvojem poduzeća, te kao posljedica sve veće složenosti i promjenjivosti okoline u kojoj poduzeća posluju, razvija se nova paradigma interne revizije, odnosno novi pristup konceptualizaciji procesa interne revizije u nekoj organizaciji. U tom kontekstu, u revizijskoj literaturi i praksi, u posljednjih se nekoliko godina naglašava važnost pristupa revidiranju utemeljenom na rizicima (*engl. risk-based approach*). Uz to, suvremena interna revizija treba aktivno doprinositi stvaranju dodane vrijednosti, kontinuirano procjenjivati te, svojim savjetima i sugestijama, poboljšavati proces upravljanja rizicima u poduzeću, ponajprije oblikovanjem i nadziranjem internih kontrola koje postaju nezamjenjiv instrument upravljanja rizicima u suvremenim uvjetima te davanjem prijedloga o mogućnostima unapređenja cjelokupnog procesa upravljanja rizicima za što odgovornost snosi menadžment poduzeća.

U nastavku se obrađuju relevantne teorijske značajke povezanosti interne revizije i upravljanja rizicima, a nakon toga su predloženi rezultati empirijskog istraživanja u Republici Hrvatskoj.

2. ODNOS INTERNE REVIZIJE I PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA PODUZEĆA

2.1. Interna revizija kao podrška procesu upravljanja rizicima poduzeća

Cilj je svakog poduzeća, profitno ili neprofitno orijentiranog, stvaranje vrijednosti za svoje vlasnike. S obzirom da se današnje poduzeće može determinirati kao otvoreni dinamični sustav, svoje ciljeve nastoji ostvariti djelujući u konstantnoj interakciji s okolinom, neprestano se mijenjajući i razvijajući kako bi opstalo. Okolina se sastoji od kompleksnog skupa veza i međusobnih odnosa između poduzeća i ostalih elemenata okoline. Upravo kompleksnost okoline, odnosno kompleksnost relacija koje je čine, utječe na pojavu stohastičnosti, odnosno neizvjesnosti u poslovanju. Neizvjesnost postizanja planiranih ciljeva koja se izražava konceptom rizika, ima veliko značenje u kontekstu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Neizvjesnost, odnosno rizik, ima i pozitivan i negativan aspekt, s obzirom da se može odnositi na priliku za postizanje veće vrijednosti za poduzeće ili na mogućnost, odnosno prijetnju, smanjenja njegove vrijednosti. U prošlosti se najčešće pribjegavalo izbjegavanju rizika (*engl. Risk Avoidance*), odnosno poduzimale su se mjere zaštite poslovanja od gubitaka ili šteta, neovisno o stupnju izloženosti rizicima. Izbjegavanje rizika je zamijenjeno novim, sveobuhvatnijim, konceptom upravljanja rizicima (*eng. Risk Management*)¹ čiji početci sežu u kasnije 1940-e, odnosno kasne 1950-e godine.²

¹ Panian, Ž. (2008) Polazišta upravljanja poslovnim rizicima. *Orkis* [online] 4.02.2008. Dostupno na: http://www.cro-rss.com/article_polazi%9Ata_upravljanja_poslovnim_rizicima__2450774.htm

² Dickinson, G. (2001) Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. 26(3), str. 360.

Upravljanjem rizicima povećava se njihova transparentnost te se na taj način pruža potpora strateškom i poslovnom planiranju, ali i procesu odlučivanja, s obzirom da menadžment ima jasniju sliku o utjecaju potencijalnih rizičnih čimbenika na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kako bi se ostvario cilj upravljanja rizicima, a to je povećavanje održive vrijednosti svih aktivnosti u poduzeću, nužna je njegova integracija u kulturu poduzeća i potpora u provođenju od strane viših rukovodećih struktura. Djelotvornim upravljanjem rizicima povećava se vjerojatnost uspjeha poduzeća, čime se automatski umanjuje mogućnost njegova neuspjeha i neizvjesnosti postizanja njegovih sveukupnih ciljeva.³

Prema definiciji Instituta internih revizora, upravljanje rizicima je "proces identificiranja, procjenjivanja, upravljanja i kontroliranja potencijalnih događaja ili stanja kako bi se pružilo razumno uvjerenje o ostvarivanju ciljeva poduzeća."⁴ Tradicionalni pristup njihovom upravljanju odnosio se na dodjeljivane odgovornosti nadziranja rizika na razini pojedinih poslovnih funkcija, odnosno izoliranje rizika na razini odjela, čime je zanemarena činjenica da rizici mogu biti međusobno povezani.⁵ Takvo razumijevanje rizika nazivano je "silos" pristupom (engl. *Silo ili Stove pipe approach*). Posljedica takvog pristupa je i smanjena djelotvornost samog procesa upravljanja rizicima, uslijed nepostojanja sveobuhvatnog, integriranog procesa upravljanja rizicima,⁶ odnosno sužena i ograničena percepcija rizika koja sprječava da upravljačke strukture poduzeća dobiju cjelokupnu sliku rizika s kojima je poduzeće suočeno. Potkraj prošlog stoljeća pojavljuje se novi koncept u upravljanju rizicima, a to je upravljanje rizicima poduzeća (engl. *Enterprise Risk Management - ERM*⁷) koje predstavlja promjenu u načinu upravljanja rizicima s obzirom da koristi "holistički i integrirani pristup upravljanja rizicima poduzeća, a odgovornost za sam proces je uzdignuta na razinu višeg menadžmenta."⁸

Potreba za učinkovitijim upravljanjem rizicima javlja se i kao odgovor upravljačkih struktura na rastuću globalnu konkurenciju, za što su potrebne pravovremene, pouzdane i kvalitetne informacije u svrhu poslovnog odlučivanja. Isto tako, zahtjevi dioničara i drugih interesnih i utjecajnih skupina, kao i opće javnosti za povećanjem transparentnosti u pogledu vođenja poduzeća, potaknuti nedavnim korporativno-računovodstvenim skandalima, kako u SAD-u, tako i u Europi, utjecali su na povećanu potrebu upravljačkih struktura za dodatnim uvjerenjem o kvaliteti i adekvatnosti oblikovanih internih kontrola usmjerenih ne samo na poboljšanje kvalitete financijskog izvještavanja već i etičkog te pravnog integriteta.

U tom smislu u posljednjih nekoliko godina posebnu važnost ima interna revizija, kao dodatni, viši stupanj nadzora nad cjelokupnim poslovanjem poduzeća, koja se iz početne usmjerenosti na formalno i sadržajno ispitivanje svrhovitosti, urednosti i pouzda-

³ Ibid., str. 2.

⁴ *The Institute of Internal Auditors Glossary* [online]

⁵ Beasley, M. (2007) Audit Committee Involment in Risk Management Oversight. *CPA2BIZ* [online], 7.01.2008. Dostupno na: http://www.cpa2biz.com/Content/media/PRODUCER_CONTENT/Newsletters/Articles_2008/CPA/Jan/Oversight.jsp

⁶ Walker, P. L., Shenkir, W. G. i Barton, T. L (2002), *Enterprise Risk Management (2002) Pulling it All Together*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. str. xi.

⁷ Osim navedenog naziva, često se koriste i pojmovi Enterprise wide-risk management, Holistic Risk Management i Integrated Risk Management.

⁸ Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee (2003) *Overview of Risk Management* [online], str. 3. Dostupno na: <http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>

nosti računovodstvenih informacija, razvila u proaktivnu funkciju u poduzeću koja uključuje angažmane s izražavanjem uvjerenja i pružanje savjetodavnih usluga.

Prema novoj, revidiranoj definiciji interne revizije za 21. stoljeće koju je objavio američki (svjetski) Institut internih revizora, "interna revizija je neovisno i objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom procjenjivanja djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja."⁹

U navedenoj definiciji interne revizije sadržane su njene dvije temeljne uloge:¹⁰

- pružanje usluga s izražavanjem uvjerenja (engl. *Assurance Services*) upravi, revizijskom odboru i menadžmentu, usmjeravanje na procjenjivanje djelotvornosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa koje je ustanovio menadžment te
- savjetovanje (engl. *Consulting Services*) menadžmenta o upravljanju rizicima i kontrolama (primjerice o kontrolama potrebnim kod poduzimanja novih poslovnih pothvata).

Upravo svojim djelovanjem u obliku pružanja uvjerenja i savjetovanja, interna revizija može doprinijeti stvaranju dodane vrijednosti. Pružanjem razumnog uvjerenja o djelotvornosti procesa za postizanje dobrog korporativnog upravljanja, procesa upravljanja rizicima i internih kontrola te savjetodavnih usluga u svrhu poboljšanja u ključnim područjima, interna revizija upotpunjuje kvalitetu upravljačkog procesa i na taj način unaprjeđuje mogućnosti za postizanje ciljeva poduzeća te utječe na smanjenje izloženosti rizicima.

Njena uloga podrške poduzeću uključuje "aktivnosti utvrđivanja i procjenjivanja značajnih izloženosti riziku, te pridonosnje unapređenju upravljanja rizikom i sustavima kontrole."¹¹ Interna revizija bi trebala dati ocjenu izloženosti riziku koja se odnosi na upravljanje poduzećem, poslovanje i informacijske sustave u pogledu pouzdanosti i integriteta informacija o financijama i poslovanju, učinkovitosti i djelotvornosti poslovanja, zaštiti imovine te poštovanju zakona, propisa i ugovora.¹²

Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća može se promijeniti tijekom vremena, a stanja koja ona pri tome može zauzeti protežu se od:¹³

- "neimanja uloge, prema
- reviziji procesa upravljanja rizicima kao dijela internog plana revizije do

⁹ Tušek, B. i Žager, L. (2007), *Revizija, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: HZRIFD. str. 280.

¹⁰ The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (2004) *The Internal Audit Function: Guidance for audit committees* [online]. str. 3. Dostupno na: http://www.icaew.com/index.cfm/route/118069/icaew_ga/pdf

¹¹ 2110- Risk Management, *Professional Practices Framework* (2007). The IIA Research Foundation, Altamonte Springs, Florida: IIA, str. 14.

¹² 2110.A2 – Risk management, *Professional Practices Framework* (2007), op. cit., str. 15.

¹³ Practice Advisory 2100-3: Internal Auditing's Role in the Risk Management Process. *Professional Practices Framework* (2007), op.cit., str. 213.

- aktivne, kontinuirane podrške i uključenosti u proces upravljanja rizicima kao što je sudjelovanje u odborima za nadzor, aktivnostima praćenja i izvještavanja o stanju do
- upravljanja i koordinacije procesom upravljanja rizicima."

Ulogu interne revizije u procesu upravljanja rizicima definira izvršni menadžment i revizijski odbor, pri čemu će menadžmentov stav najčešće biti determiniran čimbenicima kao što su organizacijska kultura poduzeća, sposobnost osoblja interne revizije, uvjeti koji vladaju na području određene zemlje, kao i njezinih običaja. Međutim, minimum aktivnosti koje bi interna revizija trebala obavljati odnosi se na periodično procjenjivanje adekvatnosti i efektivnosti procesa upravljanja rizicima poduzeća.

U izvješću svjetskog Instituta internih revizora pod naslovom "Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća" (engl. *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk management*) izdanog 2004. godine, dan je pregled preporučenih aktivnosti koje bi interna revizija mogla obavljati u procesu upravljanja rizicima, a koje su podijeljene u tri skupine:¹⁴

1. "glavne aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima
2. opravdavajuće aktivnosti interne revizije koje se trebaju provoditi uz mjere zaštite
3. aktivnosti koje interna revizija ne bi trebala poduzimati".

U uvodnom dijelu izvješća istaknuto je kako je temeljna uloga interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća pružanje objektivnog jamstva upravi o učinkovitosti i djelotvornosti samog procesa upravljanja rizicima kako bi pomogla u osiguravanju prikladnog upravljanja ključnim, odnosno najznačajnijim rizicima s kojima je poduzeće suočeno, te učinkovitog funkcioniranja sustava internih kontrola. Kod razmatranja daljnje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima, odnosno proširenja njezine uloge u procesu, trebalo bi uzeti u obzir utječu li te dodatne aktivnosti na neovisnost i objektivnost interne revizije te koliko bi njezine nove funkcije utjecale na poboljšanje samog procesa upravljanja rizicima i kontrole te procesa upravljanja.

Glavne aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća odnose se na:¹⁵

- "pružanje jamstva za procese upravljanja rizicima
- pružanje jamstva o pravilnosti procjene rizika
- vrednovanje procesa upravljanja rizicima
- vrednovanje izvještavanja o ključnim rizicima
- ispitivanje, odnosno prosuđivanje o načinu upravljanja ključnim rizicima".

Ove aktivnosti se odnose na usluge pružanja objektivnog jamstva, odnosno na angažmane s izražavanjem uvjerenja i dijelom su šireg cilja, a to je pružanje jamstva za proces upravljanja rizicima.

¹⁴ The Institute of Internal auditors and The Institute of internal auditors UK and Ireland (2004), (2004) *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, Position Statement* [online]. Dostupno na: www.theiia.org/iia/download.cfm?file=283, str.1-2.

¹⁵ Ibid., str. 4.

Opravdavajuće aktivnosti interne revizije koje se trebaju provoditi uz mjere zaštite, uključuju:¹⁶

- "olakšavanje identifikacije i vrednovanja rizika
- savjetovanje menadžmenta o postupanju s rizicima, tj. reagiranju na rizike
- koordiniranje aktivnosti upravljanja rizicima
- objedinjavanje izvještavanja o rizicima
- održavanje i razvijanje okvira za upravljanje rizicima
- nositeljstvo osnivanja procesa upravljanja rizicima poduzeća
- razvijanje i predlaganje menadžmentu strategije za upravljanje rizicima poduzeća."

Ove se aktivnosti odnose na savjetodavne usluge interne revizije koje bi trebale utjecati na poboljšanje procesa upravljanja rizicima, upravljanja poduzećem i kontrolnih procesa. Opseg ovih usluga, odnosno aktivnosti interne revizije ovisi o internim i eksternim izvorima koje uprava ima na raspolaganju, kao i o stupnju razvijenosti samog procesa upravljanja rizicima tako da je moguće njihovo mijenjanje tijekom vremena. Obavljanje ovih aktivnosti interne revizije nužno je uz provođenje određenih mjera zaštite prije svega kako bi se osigurala, odnosno sačuvala neovisnost interne revizije. Radi se o sljedećim mjerama zaštite:¹⁷

- "odgovornost za cjelokupni proces upravljanja rizicima snosi menadžment
- razina odgovornosti interne revizije trebala bi biti dokumentirana u pravilniku o internoj reviziji i trebao bi ju odobriti revizijski odbor
- interna revizija ne može upravljati nijednim rizikom u ime menadžmenta
- interna revizija treba pružiti savjet i potporu menadžmentu u procesu odlučivanja, a ne samostalno donositi odluke o upravljanju rizicima
- interna revizija ne može dati objektivno jamstvo o bilo kojem dijelu okvira upravljanja rizicima za koji je odgovorna, ali takvo jamstvo trebaju pružiti druge kvalificirane osobe unutar ili izvan poduzeća
- svaka aktivnost koja nadilazi usluge izražavanja uvjerenja trebala bi se tretirati kao dio savjetodavnih aktivnosti, pri čemu bi se trebali uvažavati standardi primjene koji se odnose na takve aktivnosti."

Interna revizija ne bi trebala poduzimati sljedeće aktivnosti odnosno odgovornosti u procesu upravljanja rizicima:¹⁸

- "postavljanje razine rizika koja je prihvatljiva za poduzeće, odnosno apetita za rizik
- nametanje procesa upravljanja rizicima
- jamstva menadžmentu o rizicima
- donošenje odluka o načinu postupanja s rizicima
- primjenjivanje odgovora na rizike u ime menadžmenta
- preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima."

¹⁶ Ibid., str. 4.

¹⁷ Ibid., str. 5.

¹⁸ Ibid., str. 4.

Ove aktivnosti se ne preporučuju za internu reviziju s obzirom da predstavljaju odgovornosti menadžmenta i njihovo bi poduzimanje ugrozilo neovisnost i objektivnost internog revizora.

2.2. Implikacije uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima

Povijesno gledajući, ulogu interne revizije poistovjećivalo se s onom "psa čuvara" ili "policajca poduzeća" smatrajući je nužnom za uspostavljanje kontrole unutar poduzeća, ali ne i za ostvarivanje njegovih glavnih ciljeva.¹⁹

Godine 1978. Institut internih revizora formalno je odobrio Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije (engl. *Standard for the Professional Practice of Internal Auditing*) u okviru kojih je dana i prva definicija interne revizije: "Interna revizija je neovisna procjenjivačka aktivnost, ustanovljena kao pomoć unutar organizacije. To je kontrola koja funkcionira kroz pregledavanje i procjenjivanje prikladnosti i učinkovitosti drugih kontrola. Cilj interne revizije je pomoć članovima organizacije u učinkovitom izvršavanju njihovih dužnosti. U tu svrhu, interna revizija ih opskrbljuje analizama, procjenama, preporukama, savjetima i informacijama koje se odnose na revidirane aktivnosti. Ciljevi interne revizije uključuju promoviranje djelotvornih kontrola uz razumne troškove."²⁰ Iako je interna revizija od svojih početaka do svoje prve formalne definicije prošla dug razvojni put i niz promjena, od razdoblja oblikovanja prve definicije pa do gotovo dva desetljeća nakon toga, fokus interne revizije je bio usmjeren na interne kontrole.

Djelokrug interne revizije uključivao je procjenjivanje prikladnosti i adekvatnosti ključnih menadžerskih kontrola u područjima:²¹

- "informativskih sustava menadžmenta
- usklađenosti sa zakonima, politikama, procedurama i regulativom
- zaštite imovine i interesa
- ekonomičnosti i učinkovitosti uporabe resursa
- ostvarenja ciljeva poduzeća."

Interna revizija, utemeljena na tradicionalnom pristupu, pružala je pomoć poduzeću postizanjem neovisnog i objektivnog jamstva da "interne kontrole funkcioniraju na način kako je to zahtijevano, kroz pomaganje u poboljšanju oblikovanja i funkcioniranja sustava kontrola, otkrivanjem internih nepravilnosti i pomaganjem u održavanju bolje informiranosti o poslovanju relativno izoliranog višeg menadžmenta."²²

¹⁹ Spira, L. i Page, M. (2003) Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of the internal audit. MCB UP Limited: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16 (4), pp 640-661. str.653.

²⁰ Ramamoorti, S. (2003) Internal Auditing: History, Evolution and Prospects. Chapter 1., str. 1–23, U: *Research Opportunities in Internal Auditing*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA, str. 6.

²¹ Spencer Pickett, K. H. (assisted by Vinten, G.) (1997), *The Internal Auditing Handbook*. Chichester, England: John Wiley & Sons., str. 168.

²² Ratliff, R. L. i Beckstead, S. M. (1994) How world class management is changing internal auditing. *Internal Auditor* [online] December 1994. Dostupno na: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n6_v51/ai_16529834/pg_1?tag=content;coll

Danas je posebno izražena potreba za fokusiranjem interne revizije prema riziku, odnosno prema stvaranju dodane vrijednosti, pružanjem informacija potrebnih za prepoznavanje, razumijevanje i procjenu potencijalnih rizika. Posljedica takve orijentacije na pristup utemeljen na rizicima (engl. *risk-based approach, risk-based internal audit process*), su informacije koje derivirane iz takvog djelovanja imaju veću vrijednost za menadžment u procesu odlučivanja.

Iako je rizik uvijek bio sastavni dio procesa interne revizije, novim trendovima u reviziji prešao je u samo njegovo središte. Fokusiranje internih revizora na rizik, u tradicionalnom pristupu, bilo je usmjereno na procjenu rizika koju su provodili sami, dok se u internoj reviziji temeljenoj na riziku, fokus prebacuje na analiziranje aktivne uloge menadžmenta u analizi i procjeni rizika.

Interni revizor ima obvezu i odgovornost procjenjivanja procesa upravljanja rizicima, a ne samo internih kontrola, koji su ustanovljeni sa svrhom smanjenja rizika na prihvatljivu razinu za poduzeće.²³ U djelokrugu interne revizije su svi rizici poduzeća. Međutim, iako postoji naglasak na obavljanju interne revizije temeljene na riziku, ovaj pristup ne isključuje korištenje i drugih pristupa, pa i onih baziranih na kontroli ako to okolnosti zahtijevaju.

Interna revizija temeljena na riziku odnosi se na način procjenjivanja identifikacije i upravljanja značajnim prijetnjama za ostvarenje ciljeva poduzeća. Ovaj pristup omogućuje internoj reviziji pružanje objektivnog jamstva upravi ili revizijskom odboru o učinkovitosti cjelokupnog procesa upravljanja rizicima.

Cilj revizije utemeljene na riziku je pružanje neovisnog uvjerenja menadžmentu da:²⁴

- "proces upravljanja rizicima postavljen od strane menadžmenta djeluje u skladu s njegovom namjerom te
- da su odgovori koje menadžment poduzima prema rizicima, koje smatra značajnima, adekvatni i efektivni u smislu smanjivanja rizika na prihvatljivu razinu."

Revizija utemeljena na riziku započinje poslovnim ciljevima, usmjeravajući se na rizike koje je menadžment identificirao kao one koji bi mogli ugroziti njihove ciljeve.²⁵ Prvo je potrebno utvrditi prikladnost postavljenih ciljeva poduzeća, a zatim i adekvatnost ustanovljenih procesa za identificiranje, procjenjivanje i upravljanje rizika. Aktivnosti interne revizije bazirane na riziku trebale bi se prilagoditi, odnosno biti usklađene s razinom razvijenosti procesa upravljanja rizicima usvojenog u poduzeću. S obzirom na to, postoji cijeli spektar pristupa koje bi interna revizija morala koristiti ovisno o mogućnosti oslanjanja na procese upravljanja rizicima u poduzeću.

U okruženju razvijenog procesa upravljanja rizicima, fokus interne revizije se mora usmjeriti na:²⁶

- "revidiranje infrastrukture procesa upravljanja rizicima, poput resursa, dokumentacije, metoda, izvještavanja
- revidiranje kontrolnog okruženja poduzeća

²³ Institute of Internal Auditors UK and Ireland (2003) *Draft position Statement on Risk based Internal Auditing (RBIA)* [online]. str. 29. Dostupno na: www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0-9E8B45D98387B008

²⁴ *Ibid.*, str. 29.

²⁵ *Ibid.*, str. 30.

²⁶ Institute of Internal Auditors UK and Ireland (2003), *op. cit.*, str. 31.

- pojedinačne revizijske zadatke koje se pretežno odnose na specifične rizike. Ako se veći broj rizika kontrolira zajedničkim procesom, prikladno bi bilo izvršiti kombiniranu reviziju tog procesa."

U okuženju manje razvijenog upravljanja rizicima, gdje se pojedinačni revizijski zadatci uglavnom odnose na procese, cjelovite sustave ili poslovne jedinice, interni revizor bi trebao revidirati poslovne ciljeve i procese upravljanja rizicima svake revidirane jedinice.

Ako procijeni da su procesi upravljanja rizicima ugrađeni na prikladan način, interni revizor se može osloniti na viđenje rizika kakvo ga ima poduzeće kako bi odredio razinu revizijskog posla kojeg dalje treba obaviti. U slučaju da procijeni kako se ne može osloniti na procese upravljanja rizicima, u suradnji s menadžmentom treba poduzeti svoju procjenu rizika kako bi preciznije odredio potrebnu razinu posla.

Rezultat ovog procesa je izražavanje uvjerenja da se rizicima upravlja na način koji je prihvatljiv za poduzeće s obzirom na prethodno utvrđenu razinu rizika koju je ono spremno snositi ili olakšavanje provođenja potrebnih poboljšanja.

Promjena pristupa interne revizije, odnosno baziranje interne revizije na rizicima ima značajne implikacije na cjelokupni proces interne revizije, posebice na fazu planiranja i izvještavanja o rezultatima.

Planiranje interne revizije uključuje uspostavljanje ciljeva, rasporeda aktivnosti, planiranje osoblja i budžeta, odnosno potrebnih financijskih sredstava za obavljanje planiranih aktivnosti, te izvješćivanja o aktivnostima, odnosno rezultatima rada. Proces planiranja započinje s razvijanjem plana na razini odjela interne revizije, a zaključuje se planiranjem pojedinačnih revizija. Prema Međunarodnim standardima interne revizije, planiranje interne revizije mora biti temeljeno na riziku kako bi plan interne revizije bio usklađen s ciljevima poduzeća. Da bi se osigurala uključenost rizika u plan interne revizije na razini odjela, neophodno je da interni revizori, između ostalog, steknu razumijevanje načina provođenja upravljanja rizicima, da planovi budu temeljeni na rezultatima procjene rizika te da se usklađuju s promjenom strategije poduzeća, odnosno prilagođuju promjenama izloženosti poduzeća koje iz toga proizlaze.

Utjecaj procesa upravljanja rizicima poduzeća na planiranje interne revizije vidljiv je i iz ostalih zahtjeva Međunarodnih standarda interne revizije prema kojima "rukovoditelj odjela interne revizije treba razviti predloženi plan revizije za sljedeću godinu što će osigurati prikupljanje dokaza u dovoljnoj mjeri za procjenu učinkovitosti upravljanja rizicima i procesa kontrole. Plan bi trebao zahtijevati angažman revizije ili druge procedure kojima bi se prikupile relevantne informacije o svim većim radnim jedinicama i poslovnim funkcijama. Trebao bi uključivati pregled glavnih procesa upravljanja rizicima koji se provode u poduzeću te izbor ključnih rizika koji su utvrđeni u tim procesima. Revizijski plan bi također trebao posebno razmotriti one aktivnosti na koje su nedavne ili očekivane promjene najviše utjecale. Te promjene okolnosti mogu biti rezultat uvjeta na tržištu ili uvjeta ulaganja, akvizicija i cijepanja kompanije ili restrukturiranja i novih poduhvata. Predloženi plan treba biti fleksibilan tako da se tijekom godine mogu raditi prilagodbe kao rezultat promjena strategije upravljanja, vanjskih uvjeta, područja velikog rizika ili revidiranih očekivanja o postizanju ciljeva poduzeća."²⁷

²⁷ PA 2120.A1-1: Assessing and reporting on control processes, Professional Practices Framework (2007), op. cit., str. 309.

Konačni rezultat cjelokupnog procesa interne revizije temeljene na rizicima je izvještaj koji ujedno predstavlja i sredstvo komunikacije između internog revizora i korisnika tog izvještaja, uobičajeno menadžmenta, uprave i revizijskog odbora. Osnovni cilj izvještavanja je pružiti informacije o načinu upravljanja rizicima koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje ciljeva poduzeća. U izvješću treba "naglasiti važnost uloge koju procesi upravljanja rizicima i kontrole imaju u ostvarivanju ciljeva poduzeća, te se referirati na rad obavljen od strane interne revizije, kao i na druge važne izvore informacija koji su korišteni za potrebe izražavanja uvjerenja."²⁸ Uz zaključke i mišljenja o procesima upravljanja rizicima, izvještaj treba sadržavati i preporuke za smanjenje izloženosti rizicima. Kako bi korisnici izvještaja, prije svega uprava, u potpunosti razumjela stupanj izloženosti, u revizorovu izvještaju bi trebale biti naznačene važnosti, odnosno identificirane posljedice izloženosti poduzeća rizicima na ostvarenje njegovih ciljeva.²⁹

Može se zaključiti kako je razvoj ovlasti i odgovornosti interne revizije, kao posljedice nove paradigme interne revizije, utjecao i na promjenu percepcije o njezinom položaju o poduzeću. Njena uloga se razvila od funkcije "policajca" do aktivnosti unutar poduzeća koja aktivno sudjeluje u stvaranju vrijednosti, odnosno pružanje podrške i pomoći poduzeću u ostvarenju njezinih ciljeva.

Pozitivna se promjena očituje i u odnosu s menadžmentom. Tradicionalna interna revizija bi prije obavljanja svojih aktivnosti samo obavijestila menadžment o njihovu odvijanju, uz eventualno prethodno održavanje sastanka na kojem bi se raspravljalo o reviziji i menadžmentovim pitanjima vezanim za internu kontrolu. Sljedeća komunikacija bi bila u slučaju kada bi se u toku interne revizije ustanovila neka značajna slabost u sustavu internih kontrola, pa bi interna revizija menadžmentu trebala izložiti svoje preporuke za poboljšanje. Interna revizija temeljena na riziku, pak, uključuje menadžment u daleko većem opsegu. S obzirom da su sada u djelokrugu interne revizije svi rizici poduzeća, interna revizija surađuje s menadžerima onih odjela s kojima to prije nije imala priliku činiti. Isto tako, veći naglasak stavlja na odgovornost menadžmenta za rizike te s njim često surađuje tijekom procesa revizije.³⁰

Međutim, s obzirom da su sada u djelokrugu interne revizije svi rizici poduzeća, u mnogim slučajevima od internih revizora to zahtijeva dodatne vještine i znanja kako bi mogli izraziti uvjerenje o upravljanju rizicima. Neka poduzeća iz tog razloga posežu za eksternalizacijom interne revizije ili dogovaranjem djelomične eksternalizacije koja podrazumijeva svojevršno nadopunjavanje interne revizije unutar poduzeća, odnosno njezina osoblja potrebnim vještinama koje pružaju računovodstveni konzultanti ili specijalizirani odvjetnički uredi.³¹

²⁸ PA 2120.A1-1: Assessing and reporting on control processes, Professional Practices Framework (2007), op. cit., str. 312-313.

²⁹ PA 2010-2: Linking the Audit Plan to Risk and Exposures, Professional Practices Framework (2007), op. cit., str. 179.

³⁰ Griffiths, D. M. (2006) *Risk Based Internal auditing: An Introduction* [online] str. 51. Dostupno na: http://www.internalaudit.biz/files/introduction/Internalauditv2_0_3.pdf

³¹ KPMG – Management Assurance Services (2000), *New strategies and best practices in internal audit: An emerging model for building organizational value focusing on risk* [online]. Dostupno na: <http://www.kpmg.com/aci/docs/NewStrategiesandBestPracticesinIA.pdf>, str.17.

3. DEFINIRANJE CILJEVA, HIPOTEZA, UZORKA I METODE ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je analizirati stanje povezanosti interne revizije i procesa upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima, odnosno istražiti postojeće stanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima.

Polazeći od dosadašnjih teorijskih spoznaja o važnosti odnosa interne revizije i procesa upravljanja rizicima poduzeća, postavljaju se sljedeće polazne hipoteze:

H₁ Sudjelovanje interne revizije u procesu upravljanja rizicima doprinosi poboljšanju cjelokupnog procesa upravljanja rizicima

H₂ Učinkovitost i djelotvornost profesionalnog angažmana interne revizije u nekom poduzeću povećava se njezinom uključenosti u proces upravljanja rizicima poduzeća.

One su u daljnjem dijelu ovoga rada testirane primjenom odabranih statističkih metoda na empirijskim podacima.³²

Empirijsko istraživanje, temeljno na anketnom upitniku, provedeno je na uzorku internih revizora te članova uprave, nadzornog odbora i menadžera hrvatskih poduzeća koja imaju ustrojenu funkciju interne revizije. Anketni upitnik je imao 28 pitanja za interne revizore i 16 pitanja za menadžere, zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima. Za pojedina pitanja ostavljena je i mogućnost nadopunjavanja odgovora.

Anketiranje je realizirano na uzorku 78 ispitanika u razdoblju od listopada 2008. do siječnja 2009. godine. Od ukupnog broja sudionika istraživanja 61,5% činili su interni revizori, a ostatak 38,5% odnosio se na srednji ili viši menadžment poduzeća. Strukturu uzorka na kojem je provedeno istraživanje prikazana je u tablici 1.

Tablica 1: Struktura ispitanika iz uzorka

Funkcija	Broj anketiranih	Struktura u %
Interni revizor	48	61,5
Menadžer, direktor sektora	25	32,1
Član nadzornog odbora	1	1,3
Član uprave	4	5,1
Ukupno	78	100,0

³² Zbog nedovoljno velikog uzorka i specifične distribucije odgovora po pojedinim modalitetima, na navedenim tabelama kontingence koje slijede u nastavku, nisu primijenjeni statistički testovi nezavisnosti obilježja (X^2 test).

Podatci dobiveni empirijskim istraživanjem analizirani su odabranim metodama deskriptivne i inferencijalne statistike.³³

4. TESTIRANJE HIPOTEZE O ODNOSU INTERNE REVIZIJE I PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U cilju testiranja prve hipoteze, analizirana su stajališta obje skupine ispitanika, internih revizora i menadžera o doprinosu interne revizije poboljšanju procesa upravljanja rizicima koji se ostvaruje njezinim sudjelovanjem u samom procesu.

U tablici 2 dan je prikaz mišljenja obje skupine ispitanika o doprinosu interne revizije kvaliteti cjelokupnog procesa upravljanja rizicima.

Tablica 2: Mišljenje ispitanika o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima

			Doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima					Ukupno
			neznatno doprinosi	osrednje doprinosi	jako doprinosi	izuzetno jako doprinosi	ne znam	
Ispitanik	Interni revizor	Zbroj	3	13	22	10	0	48
		%	6,2%	27,1%	45,8%	20,8%	,0%	100,0%
	Menadžer	Zbroj	1	9	12	7	1	30
		%	3,3%	30,0%	40,0%	23,3%	3,3%	100,0%
	Ukupno	Zbroj	4	22	34	17	1	78
		%	5,1%	28,2%	43,6%	21,8%	1,3%	100,0%

Na postavljeno pitanje odgovorili su svi interni revizori iz uzorka, od kojih niti jedan ne smatra da interna revizija ne doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima, odnosno svi smatraju da doprinos postoji, od čega njih svega 6,2% smatra kako je taj doprinos neznatan, 27,1% misli kako interna revizija osrednje doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima, a najveći broj njih smatra kako je doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima značajan, odnosno njih 45,8% smatra kako interna revizija jako doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima, dok njih 20,8% smatra kako je taj doprinos izuzetno jak.

³³ Za obradu podataka korišten je programski paket SPSS (studentska verzija).

Isto su tako svi menadžeri iz uzorka odgovorili na ovo pitanje te kao i u slučaju internih revizora, svi smatraju kako postoji doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima te ga svega njih 3,3% karakterizira kao neznatan, 30% kao osrednji, a većina ipak smatra kako je taj doprinos značajniji s obzirom da njih 40% misli kako je doprinos jak, odnosno njih 23,3% smatra kako interna revizija izuzetno jako doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima.

Na temelju navedenog može se zaključiti kako niti jedan ispitanik iz uzorka ne smatra da interna revizija ne doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća te da svega njih 5,1% smatra kako je taj doprinos neznatan, 28,2% misli da je on osrednji, dok 43,6% svih ispitanika drži da uključenost interne revizije jako doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima, a 21,8% njih misli kako je doprinos interne revizije izuzetno jak.

Kako bi se testiralo postojanje razlike u mišljenjima ispitanika, izračunate su prosječne ocjene za svaku skupinu ispitanika o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća na način da se njihovi odgovori rangiraju na skali od 1 do 5, pri čemu 1 znači da interna revizija uopće ne doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima, a 5 da ona izuzetno jako doprinosi. Na takav način izračunate prosječne ocjene prikazane su u tablici 3.³⁴

Tablica 3: Prosječne ocjene ispitanika o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima

	Ispitanik	Broj anketiranih	AS	SD
Doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća	Interni revizor	48	3,81	,842
	Menadžer	30	3,93	,907

Aritmetička sredina (AS), odnosno prosječna ocjena internih revizora je 3,81, uz standardnu devijaciju (SD) 0,842, a aritmetička sredina ocjena menadžera (i srednje i više razine zajedno) je 3,93, uz vrijednost standardne devijacije 0,907.

Za testiranje razlike u prosječnim ocjenama ispitanika korišten je t-test za nezavisne uzorke, što je prikazano u tablici 4.

³⁴ Ocjena je varijabla ranga koja se, kao empirijski kompromis, a u svrhu jasnijeg zaključivanja u radu tretira kao numerička. Stoga se za navedenu varijablu izračunavaju pokazatelji: aritmetička sredina, standardna devijacija i provode statistički testovi za numeričke varijable.

Tablica 4: Testiranje razlike prosječnih ocjena ispitanika o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima t-testom za nezavisne uzorke

Doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća	Leveneov test jednakosti varijanci		t-test za jednakost aritmetičkih sredina						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-smjerna)	Razlika AS	St. greška razlike	95% interval pouzdanosti razlike	
								Gornji	Donji
Pretpostavka jednakih varijanci	,032	,858	-,599	76	,551	-,121	,202	-,523	,281
Pretpostavka nejednakih varijanci			-,588	58,215	,559	-,121	,205	-,532	,290

Prema dobivenim rezultatima, uz pretpostavku jednakih varijanci, vrijednost empirijskog t omjera je -0,559, empirijska razina signifikantnosti (p-vrijednost) iznosi 0,551 (veća je od 0,05), pa se može zaključiti da se prosječne ocjene ispitanika statistički značajno ne razlikuju (razina signifikantnosti 5%). S obzirom na to, može se reći kako svi ispitanici iz uzorka smatraju da interna revizija jako doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća.

U tablici 5 prikazana su mišljenja obje skupine ispitanika, kategoriziranih s obzirom na odgovore o uključenosti interne revizije u aktivnosti procjene rizika kao faze procesa upravljanja rizicima poduzeća, o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća.

Tablica 5: Mišljenje internih revizora i menadžera o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima s obzirom na uključenost interne revizije u aktivnosti procjene rizika

		Doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima						Ukupno
		neznatno doprinosi	osrednje doprinosi	jako doprinosi	izuzetno jako doprinosi	ne znam	Ukupno	
da	Zbroj	1	6	20	12	0	39	
	% unutar Uključenost IR u procjenu rizika	2,6%	15,4%	51,3%	30,8%	0%	100,0%	
ponekad	Zbroj	2	12	13	3	1	31	
	% unutar Uključenost IR u procjenu rizika	6,5%	38,7%	41,9%	9,7%	3,2%	100,0%	
Ukupno	Zbroj	3	18	33	15	1	70	
	% unutar Uključenost IR u procjenu rizika	4,3%	25,7%	47,1%	21,4%	1,4%	100,0%	

Ispitanici u čijim je poduzećima odjel interne revizije aktivno uključen u aktivnosti procjene rizika, kao faze cjelokupnog procesa upravljanja rizicima poduzeća, u velikoj većini smatraju kako interna revizija značajno doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća s obzirom da njih preko polovice, odnosno 51,3% drži da interna revizija jako doprinosi kvaliteti tog procesa, a 30,8% smatra kako je taj doprinos izuzetno jak. Manji broj ispitanika, točnije 15,4%, smatra da interna revizija osrednje doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima, a svega jedan ispitanik smatra da je njezin doprinos neznan.

Kod ispitanika u čijim je poduzećima odjel interne revizije ponekad uključen u aktivnosti procjene rizika, većina smatra kako interna revizija doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća, pri čemu 38,7% ispitanika smatra kako je njezin doprinos osrednji, njih 41,9% smatra kako interna revizija jako doprinosi, a 9,7% misli da interna revizija izuzetno jako doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima. Da interna revizija neznan doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća smatra 6,5% ispitanika.

Može se zaključiti da od svih ispitanika u čijim poduzećima odjel interne revizije aktivno, uvijek ili ponekad, sudjeluje u aktivnosti procjene rizika kao faze cjelokupnog procesa rizicima što ga provodi menadžment, njih 4,3% smatra da interna revizija neznan doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća, a 25,7% drži kako je taj doprinos osrednji. Preko 60% ispitanika misli kako je doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima značajan, s obzirom na to da 47,1% ispitanika smatra da interna revizija jako doprinosi, a 21,4% misli da je doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima izuzetno jak.

U tablici 6 prikazana su mišljenja menadžera o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima ovisno o učestalosti korištenja rezultata procjene rizika interne revizije.

Od 17 menadžera koji su se izjasnili da menadžment uvijek koristi rezultate procjene rizika interne revizije, većina smatra kako interna revizija značajno doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima s obzirom da njih 47,1% smatra kako interna revizija jako doprinosi procesu upravljanja rizicima, a 41,2% misli kako je taj doprinos izuzetno jak. Svega 2 menadžera smatraju da interna revizija osrednje doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima.

Menadžeri koji su se izjasnili da menadžment ponekad koristi rezultate procjene rizika interne revizije, ukupno njih 13, također u većini smatraju kako interna revizija doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća, te se njihova mišljenja razlikuju oko intenziteta tog utjecaja. Nešto više od polovice, točnije 53,8% menadžera smatra kako je doprinos interne revizije osrednji, a njih 30,8% drži da interna revizija jako doprinosi kvaliteti upravljanja rizicima poduzeća.

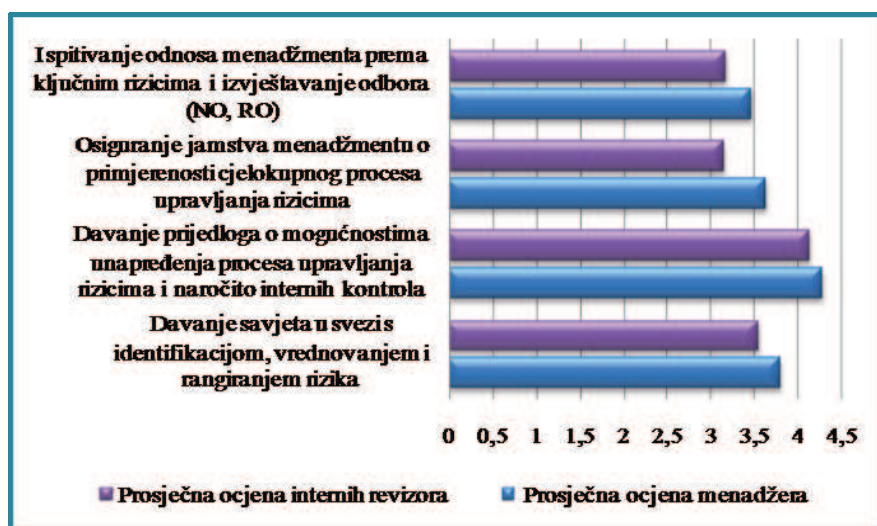
S obzirom na analizirane odgovore, može se zaključiti kako svi menadžeri koji su se izjasnili da menadžment za potrebe upravljanja rizicima uvijek ili ponekad koristi rezultate procjene rizika interne revizije, smatraju da interna revizija doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima. Njih 30% smatra da je taj doprinos osrednji, 40% drži da interna revizija jako doprinosi, a 23,3% misli da interna revizija izuzetno jako doprinosi kvaliteti procesa upravljanja rizicima.

Tablica 6: Mišljenja menadžera koji koriste rezultate procjene rizika od strane odjela interne revizije o doprinosu interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima poduzeća

		Doprinos interne revizije kvaliteti procesa upravljanja rizicima						Ukupno
		neznatno doprinosi	osrednje doprinosi	jako doprinosi	izuzetno jako doprinosi	ne znam	Ukupno	
uvijek koristi	Zbroj	0	2	8	7	0	17	
	% unutar Mng koristi rezultate procjene rizika IR	0,0%	11,8%	47,1%	41,2%	0,0%	100,0%	
ponekad koristi	Zbroj	1	7	4	0	1	13	
	% unutar Mng koristi rezultate procjene rizika IR	7,7%	53,8%	30,8%	0,0%	7,7%	100,0%	
Ukupno	Zbroj	1	9	12	7	1	30	
	% unutar Mng koristi rezultate procjene rizika IR	3,3%	30,0%	40,0%	23,3%	3,3%	100,0%	

Ako se usporede mišljenja menadžera i internih revizora o značenju pojedinih aktivnosti interne revizije u cjelokupnom procesu upravljanja rizicima, može se zaključiti kako su im stavovi jako slični s obzirom da obje skupine ispitanika najveće značenje daju aktivnosti davanja prijedloga o mogućnostima unapređenja procesa upravljanja rizicima i naročito internih kontrola u poduzeću kao instrumenta upravljanja rizicima, a sljedećom najznačajnijom aktivnosti smatraju davanje savjeta u svezi s identifikacijom, vrednovanjem i rangiranjem rizika. Na slici 1 dan je prikaz usporedbe vrednovanja značenja pojedinih aktivnosti odjela interne revizije u cjelokupnom procesu upravljanja rizicima.

Slika 1: Usporedba mišljenja menadžera i internih revizora o značenju pojedinih aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća



S obzirom na predložene rezultate istraživanja moguće je zaključiti da interni revizori i menadžeri iz uzorka smatraju kako uključenost odjela interne revizije u procese upravljanja rizicima poduzeća jako doprinosi kvaliteti tog procesa. Jednako tako, većina ispitanika, internih revizora i menadžera u čijim je poduzećima odjel interne revizije uvijek ili ponekad aktivno uključen u aktivnosti procjene rizika, tj. jednu od faza procesa upravljanja rizicima poduzeća, smatra da sudjelovanje interne revizije u aktivnostima procesa upravljanja rizicima značajno doprinosi kvaliteti samog procesa. Menadžeri koji uvijek ili ponekad koriste rezultate procjene rizika odjela interne revizije, čime se inkorporira dio rezultata aktivnosti interne revizije u sam proces upravljanja rizicima, u većini smatraju kako uključenost interne revizije u procese upravljanja rizicima značajno utječe na povećanje kvalitete samog procesa. Pri tome, prema mišljenju menadžera i internih revizora iz uzorka, najvažnije su aktivnosti odjela interne revizije u cjelokupnom procesu upravljanja rizicima davanje prijedloga o mogućnostima unapređenja procesa upravljanja rizicima i naročito internih kontrola kao instrumenta upravljanja rizicima, te davanje savjeta u svezi s identifikacijom, vrednovanjem i rangiranjem rizika. S obzirom na sve navedeno, može

se zaključiti da je potvrđena hipoteza H_1 kako sudjelovanje interne revizije u procesu upravljanja rizicima doprinosi poboljšanju cjelokupnog procesa upravljanja rizicima.

U cilju dokazivanja druge hipoteze H_2 analizirani su stavovi obje skupine ispitanika, internih revizora i menadžera, o utjecaju uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća na povećanje njezine kvalitete, odnosno učinkovitosti i djelotvornost profesionalnog angažmana interne revizije.

Tablica 7 sadrži prikaz mišljenja internih revizora i menadžera o utjecaju aktivnog sudjelovanja odjela interne revizije u aktivnostima cjelokupnog procesa upravljanja rizicima na povećanje kvalitete rada interne revizije u poduzeću.

Tablica 7: Mišljenja obje skupine ispitanika o utjecaju aktivnog sudjelovanja interne revizije u aktivnostima cjelokupnog procesa upravljanja rizicima na kvalitetu rada interne revizije

			Utjecaj sudjelovanja interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima na kvalitetu rada interne revizije				
			neznatno utječe	osrednje utječe	jako utječe	izuzetno jako utječe	Ukupno
Ispitanik	Interni revizor	Zbroj	2	10	27	9	48
		%	4,2%	20,8%	56,2%	18,8%	100,0%
	Menadžer	Zbroj	0	6	18	6	30
		%	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	Ukupno	Zbroj	2	16	45	15	78
		%	2,6%	20,5%	57,7%	19,2%	100,0%

Većina internih revizora iz uzorka smatra da aktivno sudjelovanje odjela interne revizije u aktivnostima cjelokupnog procesa upravljanja rizicima može istodobno značajno utjecati na povećanje kvalitete rada interne revizije u poduzeću s obzirom da njih 56,2% smatra kako njezina uključenost jako utječe na povećanje kvalitete rada, a 18,8% da izuzetno jako utječe. Ostatak internih revizora također misli da aktivno sudjelovanje odjela interne revizije u aktivnosti procesa upravljanja rizicima rezultira povećanjem kvalitete rada interne revizije, ali u manjoj mjeri, odnosno njih 20,8% smatra da je utjecaj uključenosti osrednji, dok 4,2% internih revizora drži da je on neznatan.

Kao i interni revizori, većina menadžera, točnije 80% misli da aktivno sudjelovanje odjela interne revizije u aktivnostima procesa upravljanja rizicima istodobno značajno utječe na povećanje kvalitete njezina rada s obzirom da 60% menadžera iz uzorka drži kako postoji jak utjecaj, a 20% smatra da je on izuzetno jak. Ostatak od 20% menadžera smatra da aktivno sudjelovanje interne revizije u aktivnostima procesa upravljanja rizicima ima osrednji utjecaj na povećanje kvalitete njezina rada.

S obzirom na provedenu analizu stajališta ispitanika, može se zaključiti da sudionici ankete u prosjeku smatraju kako aktivna uključenost odjela interne revizije u aktivnosti

procesa upravljanja rizicima ima utjecaj na povećanje kvalitete njezina rada, pa 20,5% njih taj utjecaj vidi kao osrednji, 57,7% drži da je postoji jaki utjecaj, a 19,2% misli da jako utječe.

Kao i u slučaju testiranja prve hipoteze, da se vide razlike u mišljenjima ispitanika o utjecaju uključenosti interne revizije u aktivnosti upravljanja rizicima na kvalitetu njezina rada, izračunate su prosječne ocjene na temelju prethodno izraženih mišljenja tako da su se odgovori ispitanika rangirali na skali od 1 do 5, pri čemu 1 znači da aktivno sudjelovanje interne revizije u aktivnostima procesa upravljanja rizicima uopće ne utječe na povećanje kvalitete njezina rada, a 5 da je utjecaj izuzetno jak. Izračunate prosječne ocjene, za obje skupine ispitanika, prikazane su u tablici 8³⁵.

Tablica 8: Prosječne ocjene ispitanika o utjecaju uključenosti odjela interne revizije u aktivnosti upravljanja rizicima na povećanje kvalitete rada interne revizije

Ispitanik		Broj anketiranih	AS	SD
Utjecaj sudjelovanja interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima na kvalitetu rada interne revizije	Interni revizor	48	3,90	,751
	Menadžer	30	4,00	,643

Prosječna ocjena, tj. aritmetička sredina (AS) ocjena internih revizora o utjecaju uključenosti odjela interne revizije u aktivnosti upravljanja rizicima na povećanje kvalitete njezina rada je 3,90, uz standardnu devijaciju (SD) 0,751. Prosječna ocjena menadžera je 4,00, sa standardnom devijacijom 0,643.

Za testiranje razlika u ocjenama između ovih dviju skupina ispitanika korišten je t-test za nezavisne uzorke, što je prikazano u tablici 9.

³⁵ Rang varijabla obrađena je kao numerička varijabla.

Tablica 9: Testiranje razlike prosječnih ocjena ispitnika o utjecaju uključenosti odjela interne revizije u aktivnosti upravljanja rizicima na povećanje kvalitete rada interne revizije

Utjecaj sudjelovanja interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima na kvalitetu rada interne revizije	Leveneov test jednakosti varijanci		t-test za jednakost AS						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-smjerna)	Razlika AS	St.greška razlike	95% Interval pouzdanosti razlike	
								Gornji	Donji
Pretpostavka jednakih varijanci	1,201	,277	-,629	76	,531	-,104	,166	-,434	,226
Pretpostavka nejednakih varijanci			-,652	68,672	,517	-,104	,160	-,423	,215

Pod pretpostavkom jednakih varijanci, vrijednost empirijskog t omjera je -0,629 (za 76 stupnjeva slobode), a empirijska razina signifikantnosti iznosi 0,531 (veća od 0,05), što znači da se prosječne ocjene dviju navedenih skupina statistički značajno ne razlikuju (teorijska razina signifikantnosti 5%). S obzirom na rezultate provedenog testiranja, može se zaključiti da obje skupine ispitanika, interni revizori i menadžeri, smatraju kako aktivno sudjelovanje odjela interne revizije u aktivnostima cjelokupnog procesa upravljanja rizicima istodobno jako utječe na povećanje kvalitete rada interne revizije u poduzeću.

U tablici 10 prikazano je mišljenje obje skupine ispitanika u čijim je poduzećima interna revizija uključena u fazu procjene rizika kao faze cjelokupnog procesa upravljanja rizicima što ga provodi menadžment, o utjecaju aktivnosti interne revizije u procesima upravljanja rizicima na kvalitetu njezina rada s obzirom na uključenost odjela interne revizije u procjenu rizika.

Tablica 10: Mišljenje ispitanika o utjecaju sudjelovanja interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima na kvalitetu rada interne revizije s obzirom na uključenost interne revizije u procjenu rizika

			Utjecaj sudjelovanja interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima na kvalitetu rada interne revizije			
			osrednje utječe	jako utječe	izuzetno jako utječe	Ukupno
Uključenost interne revizije u procjenu rizika	da	Zbroj	4	23	12	39
		% unutar Uključenost IR u procjenu rizika	10,3%	59,0%	30,8%	100,0%
	ponekad	Zbroj	7	21	3	31
		% unutar Uključenost IR u procjenu rizika	22,6%	67,7%	9,7%	100,0%
	Zbroj	Zbroj	11	44	15	70
		% unutar Uključenost IR u procjenu rizika	15,7%	62,9%	21,4%	100,0%

Većina ispitanika u čijim je poduzećima interna revizija uvijek ili ponekad uključena u aktivnosti procjene rizika, odnosno aktivno sudjeluje u aktivnostima procjene rizika kao jedne od faza cjelokupnog procesa upravljanja rizicima, smatra da sudjelovanje interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima značajno utječe na povećanje kvalitete njezina rada, odnosno 62,9% ispitanika smatra da njezina uključenost jako utječe na povećanje kvalitete njezina rada, a njih 21,4% da je taj utjecaj izrazito jak. Ostatak od 15,7% ispitanika utjecaj uključenosti interne revizije u aktivnosti upravljanja rizicima na kvalitetu njezina rada vidi kao osrednji.

Na temelju provedenog istraživanja, odnosno analiziranih stajališta sudionika ankete može se zaključiti da aktivna uključenost odjela interne revizije u aktivnosti procesa upravljanja rizicima istodobno jako utječe na povećanje kvalitete njezina rada. Isto mišljenje dijeli i većina ispitanika, internih revizora i menadžera, u čijim poduzećima odjel interne revizije sudjeluje u aktivnostima procjene rizika kao faze cjelokupnog procesa upravljanja rizicima. Na temelju navedenog, moguće je zaključiti da je potvrđena i druga hipoteza H_2 kako se učinkovitost i djelotvornost profesionalnog angažmana interne revizije u nekom poduzeću povećava stupnjem njezine uključenosti u proces upravljanja rizicima poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje rizicima poduzeće neophodno za njegov opstanak, odnosno nužna je pretpostavka za ostvarenje njegovih ciljeva. Dobro oblikovani procesi upravljanja rizicima osiguravaju poduzeću da se na najprikladniji način suoči s posljedicama kojima je izloženo, odnosno da minimizira negativne posljedice neželjenih događaja ili pak kapitalizira prilike koje mogu imati utjecaj na povećanje njegove vrijednosti.

Povijesno gledajući, pristup upravljanju rizicima poduzeća, od izoliranja rizika na razini pojedinih odjela, odnosno poslovnih funkcija, razvio se u cjeloviti i integrirani pristup u kojem se rizicima pristupa iz perspektive cjelokupnog poduzeća. Paralelno s razvojem novog koncepta upravljanja rizicima poduzeća razvija se i novi pristup obavljanju interne revizije koja se u svom djelovanju, više nego ikada do tada, usmjerava na rizike. Interna revizija, kao neovisno, objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost, dobiva ključnu ulogu u procjenjivanju primjerenosti, odnosno djelotvornosti procesa upravljanja rizicima poduzeća.

Upravo istraživanje uloge i značenja interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća te posljedica uključenosti interne revizije u aktivnosti upravljanja rizicima poduzeća na sam proces interne revizije predstavlja predmet ovoga rada. Provedenim empirijskim istraživanjem na uzorku 78 ispitanika, internih revizora i menadžera hrvatskih poduzeća koja imaju ustrojenu funkciju interne revizije, testirane su dvije polazne hipoteze rada, i to (H_1) da sudjelovanje interne revizije u procesu upravljanja rizicima doprinosi poboljšanju cjelokupnog procesa upravljanja rizicima, te (H_2) da se učinkovitost i djelotvornost profesionalnog angažmana interne revizije u nekom poduzeću povećava stupnjem njezine uključenosti u proces upravljanja rizicima poduzeća.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, interni revizori i menadžeri iz uzorka u prosjeku smatraju kako uključenost odjela interne revizije u procese upravljanja rizicima poduzeća jako doprinosi kvaliteti tog procesa. To mišljenje dijeli većina internih revizora i menadžera u čijim je poduzećima odjel interne revizije aktivno, uvijek ili ponekad, uključen u aktivnosti procjene rizika, tj. jednu od faza procesa upravljanja rizicima poduzeća, te menadžeri koji uvijek ili ponekad koriste rezultate procjene rizika odjela interne revizije, čime je potvrđena prva hipoteza rada (H_1). Analizom stajališta sudionika anketa potvrđena je i druga hipoteza rada (H_2) s obzirom da interni revizori i menadžeri iz uzorka u prosjeku smatraju kako aktivna uključenost odjela interne revizije u aktivnosti procesa upravljanja rizicima istodobno jako utječe na povećanje kvalitete njezina rada. Isto miš-

ljenje dijeli i većina ispitanika u čijim poduzećima odjel interne revizije sudjeluje u aktivnostima procjene rizika kao faze cjelokupnog procesa upravljanja rizicima.

Uvažavajući teorijske spoznaje i rezultate ovog istraživanja, može se zaključiti da postoje obostrane koristi od međusobne povezanosti interne revizije i procesa upravljanja rizicima poduzeća. Iz toga proizlazi i potreba za održavanjem i osnaživanjem te povezanosti jer povećana učinkovitost i djelotvornost interne revizije i procesa upravljanja rizicima može više doprinijeti sposobnosti poduzeća da ostvari utvrđene ciljeve.

LITERATURA

1. Anderson, U. i Dahle, A. J. (2006) *Implementing the Professional practices Framework: 2nd edition*. Altamonte Springs, Florida: The IIA Research Foundation Handbook Series
2. Beasley, M. (2007) Audit Committee Involvement in Risk Management Oversight. *CPA2BIZ* [online], 7.01.2008. Dostupno na: http://www.cpa2biz.com/Content/media/PRODUCER_CONTENT/Newsletters/Articles_2008/CPA/Jan/Oversight.jsp
3. Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee (2003) *Overview of Risk Management* [online], Dostupno na: <http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>
4. Dickinson, G. (2001) Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. 26(3)
5. Griffiths, D. (2006) *Risk based internal auditing: three ways of implementation* [online]. Dostupno na: <http://www.internalaudit.biz/files/implementation/Implementing%20RBIA%20v1.1.pdf>
6. Griffiths, D. M. (2006) *Risk Based Internal auditing: An Introduction* [online] Dostupno na: http://www.internalaudit.biz/files/introduction/Internalauditv2_0_3.pdf
7. Institute of Internal Auditors UK and Ireland (2003) *Draft position Statement on Risk based Internal Auditing (RBIA)* [online]. Dostupno na: www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0-9E8B45D98387B008
8. KPMG – Management Assurance Services (2000) *New strategies and best practices in internal audit: An emerging model for building organizational value focusing on risk* [online]. Dostupno na: <http://www.kpmg.com/aci/docs/NewStrategiesandBestPracticesinIA.pdf>
9. McNamee, D., et.al. (1998) *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
10. Panian, Ž. (2008) Polazišta upravljanja poslovnim rizicima. *Orkis* [online] 4.02.2008. Dostupno na: http://www.cro-rss.com/article_polazi%9Aupravljanja_poslovnim_rizicima_2450774.htm
11. Ratliff, R. L. i Beckstead, S. M. (1994) How world class management is changing internal auditing. *Internal Auditor* [online] December 1994. Dostupno na:

- http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n6_v51/ai_16529834/pg_1?tag=content;coll
12. *Research Opportunities in Internal Auditing*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA
 13. Risk management in ISO standards [online]. Dostupno na: http://www4.asq.org/blogs/sarbanesoxley/2005/12/risk_management_in_iso_standar.html
 14. Spencer Pickett, K. H. (assisted by Vinten, G.) (1997) *The Internal Auditing Handbook*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
 15. Spira, L. i Page, M. (2003) Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of the internal audit. MCB UP Limited: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16 (4), pp 640-661.
 16. The IIA Research Foundation (2007), *Professional Practices Framework*. Altamonte Springs, Florida: IIA RF.
 17. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (2004) *The Internal Audit Function: Guidance for audit committees* [online]. Dostupno na: http://www.icaew.com/index.cfm/route/118069/icaew_ga/pdf
 18. The Institute of Internal auditors and The Institute of internal auditors UK and Ireland (2004) *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, Position Statement* [online]. Dostupno na: www.theiia.org/ia/download.cfm?file=283
 19. Tušek, B. i Žager, L. (2007) *Revizija, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: HZRIFD.
 20. Walker, P. L., Shenkir, W. G. i Barton, T. L (2002) *Enterprise Risk Management (2002) Pulling it All Together*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
 21. www.investorwords.com/4304/risk_management.html