

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NA TVEGANJIH ZASNOVANO NAČRTOVANJE
NOTRANJEGA REVIDIRANJA**

Ljubljana, maj 2008

Danijela Drobnič

IZJAVA

Študentka Danijela Drobnič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Problematika in namen magistrskega dela	1
1.2	Cilj magistrskega dela	4
1.3	Metode dela	4
2	NOTRANJE REVIDIRANJE	5
2.1	Opredelitev notranjega revidiranja	5
2.2	Temelji delovanja in narava dela	7
2.3	Upravljanje podjetij	9
2.4	Notranje kontrole in ocenjevanje notranjih kontrol	12
2.4.1	<i>Notranje kontrole</i>	12
2.4.2	<i>Ocenjevanje notranjih kontrol</i>	14
3	UPRAVLJANJE TVEGANJ	17
3.1	Opredelitev in vrste tveganj	17
3.2	Proces upravljanja tveganj	20
3.3	Modeli in standardi upravljanja tveganj	25
3.4	Model upravljanja tveganj COSO ERM	27
3.4.1	<i>Kratka predstavitev modela COSO ERM</i>	27
3.4.2	<i>Notranje okolje</i>	28
3.4.3	<i>Določanje ciljev</i>	28
3.4.4	<i>Prepoznavanje dogodkov</i>	29
3.4.5	<i>Ocenjevanje tveganj</i>	29
3.4.6	<i>Odzivanje na tveganja</i>	30
3.4.7	<i>Kontrolne aktivnosti</i>	30
3.4.8	<i>Informiranje in poročanje</i>	31
3.4.9	<i>Nadziranje</i>	31
3.5	Kratek prikaz postopka uvedbe modela COSO ERM	32
3.6	Drugi standardi upravljanja tveganj in primerjava z modelom COSO ERM	33
3.7	Vloga notranjega revizorja pri upravljanju tveganj	35
4	NAČRTOVANJE NOTRANJEGA REVIDIRANJA NA TEMELJU REVIZIJSKE ANALIZE TVEGANOSTI	39
4.1	Načrtovanje notranjega revidiranja	39
4.2	Proces načrtovanja notranjerevizijske dejavnosti	40
4.3	Revizijska analiza tveganosti	43
4.3.1	<i>Značilnosti tradicionalnega modela revizijske analize tveganosti</i>	43
4.3.1.1	<i>Določitev celote revidiranja</i>	43
4.3.1.2	<i>Razvrstitev enot glede na izpostavljenost, tveganost in raven zanesljivosti</i>	44
4.3.2	<i>Primerjava med tradicionalnimi in modificiranimi tradicionalnimi modeli revizijske analize tveganosti</i>	47

5	NA TVEGANJIH ZASNOVANO NAČRTOVANJE NOTRANJEGA REVIDIRANJA	49
5.1	Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje	49
5.2	Ocenitev kulture in zrelosti podjetja glede tveganj.....	52
5.3	Značilnosti na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja .	54
5.4	Prepoznavanje in ocenjevanje tveganj	58
5.4.1	<i>Prepoznavanje tveganj</i>	58
5.4.2	<i>Ocenjevanje tveganj</i>	61
5.4.3	<i>Register tveganj</i>	65
5.5	<i>Proces na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja</i>	66
5.5.1	<i>Preverjanje ustreznosti registra tveganj</i>	69
5.5.2	<i>Ureditev množice tveganj in revizij</i>	69
5.5.3	<i>Določanje prednostnega vrstnega reda revizij</i>	71
5.5.4	<i>Strateški in letni načrt notranjega revidiranja</i>	73
5.6	Primerjava modela revizijske analize tveganosti in na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja.....	74
6	NAČRT VPELJAVE NA TVEGANJIH ZASNOVANEGA NAČRTOVANJA NOTRANJEGA REVIDIRANJA V PODJETJE ISKRATEL, D.O.O.	77
6.1	Značilnosti notranjega in zunanjega okolja podjetja Iskratel, d.o.o.	77
6.2	Ocenitev zrelosti podjetja na področju upravljanja tveganj	79
6.3	Predlog načrta vpeljave na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja v podjetju Iskratel, d.o.o.	82
6.3.1	<i>Priprava projekta</i>	83
6.3.2	<i>Vzpostavitev registra tveganj podjetja</i>	84
6.3.3	<i>Ugotovitev prednostnih področij notranjega revidiranja</i>	90
6.3.4	<i>Izdaja načrta notranjega revidiranja</i>	91
7	ZAKLJUČEK	92
8	LITERATURA.....	95
9	VIRI.....	97
10	PREGLED UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV	99
11	SEZNAM PRILOG	100

SEZNAM SLIK

Slika 1: Tridimenzionalna slika Okvira notranjih kontrol COSO	16
Slika 2: Vrste tveganj.....	19
Slika 3: Model COSO ERM (2004)	28
Slika 4: Proces upravljanja tveganj v standardu AS/NZS 4360:2004	33
Slika 5: Proces upravljanja tveganj v standardu AIRMIC, ALARM, IRM.....	34
Slika 6: Primer matrike izpostavljenosti tveganju pri tristopenjskem kakovostnem ocenjevanju.....	61
Slika 7: Primer matrike izpostavljenosti tveganju pri tristopenjskem polkakovostnem ocenjevanju.....	62
Slika 8: Primer matrike izpostavljenosti tveganju pri tristopenjskem količinskem ocenjevanju.....	62
Slika 9: Primer matrike ocenjevanja izpostavljenosti tveganjem.....	64
Slika 10: Register tveganj po predlogu Inštituta revizijskih odborov Velike Britanije ..	67
Slika 11: Register tveganj po predlogu Adrewa Chambersa	67
Slika 12: Tri stopnje na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja	68
Slika 13: Procesi druge stopnje na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja ...	70
Slika 14: Faktorji popravka ocen tveganja pri delovanju.....	72
Slika 15: Organizacijska shema podjetja Iskratel, d.o.o.	78
Slika 16: Faze vpeljave na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja	82
Slika 17: Primer matrike izpostavljenosti tveganju.....	87
Slika 18: Primeri odzivov na tveganja.....	88

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Primer lestvice za ocenjevanje izpostavljenosti glede na parameter obseg poslovanja	45
Tabela 2: Primer lestvice za ocenjevanje tveganosti glede na parameter kompleksnost poslovanja	45
Tabela 3: Primer lestvice za ocenjevanje zanesljivosti.....	46
Tabela 4: Primer izračuna skupne ocene tveganosti in razvrstitev enot po tveganosti	47
Tabela 5: Primerjava modelov revizijske analize tveganosti	49
Tabela 6: Razlike med starim in novim pristopom k notranjemu revidiranju	51
Tabela 7: Primer izračuna tveganosti revizijske enote po kriterijih velikosti ali izpostavljenosti tveganju v modelu Business Risk Management.....	55
Tabela 8: Primer izračuna tveganosti revizijske enote po kriterijih kakovosti notranjega kontroliranja v modelu Business Risk Management.....	56
Tabela 9: Primer lestvice za razdelitev revizijskih enot po pomembnosti glede na oceno tveganja	57
Tabela 10: Predlog kriterijev za ocenjevanje vpliva tveganj	87
Tabela 11: Faktorji popravka ocene tveganja.....	91

1 UVOD

1.1 Problematika in namen magistrskega dela

Notranji revizor ima v procesu načrtovanja in izvajanja notranjerevizijske dejavnosti ves čas pred seboj cilje posloводства¹ in podjetja. Pri doseganju ciljev pa običajno nastopi vrsta okoliščin, ki preprečujejo, da bi se cilji dosegli. Take okoliščine imenujemo tveganja in obstajajo le v povezavi s cilji (Griffiths D., 2006, str. 2). Revizijski cilji so povezani s cilji posloводства, zato je naloga notranjega revizorja s svojim delom prispevati kar največjo dodano vrednost na področjih, ki so kritična za doseg ciljev podjetja (Sawyer, 2003, str. 34). Tveganja in kontrolne aktivnosti za njihovo obvladovanje so tako središče dela notranjega revizorja.

Uspešno in učinkovito delovanje vsake dejavnosti je odvisno od ustreznega načrta. Notranjerevizijska stroka in Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (ang. The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) področju načrtovanja namenjajo veliko pozornosti. Od notranjega revizorja zahtevajo, da na dolgi in kratki rok načrtuje svojo dejavnost in da ustrezno načrtuje tudi izvedbo vsakokratne revizijske naloge.

Standard št. 2010 Načrtovanje zahteva: »Notranjerevizijski predstojnik naj vzpostavi na tveganjih zasnovane načrte, ki določajo prednostni vrstni red pri delovanju notranjerevizijskega izvajalca, skladno s cilji organizacije².« (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2004, str. 8). Z ustrezno pripravljenim načrtom naj bi notranji revizor dobil odgovore na naslednja vprašanja: kaj revidirati, zakaj revidirati in kdaj revidirati. Ustrezen izbor področij revidiranja je namreč nujen, če želi notranji revizor, kot izhaja iz osnovne opredelitve notranjega revidiranja v Standardih, s svojim delom prispevati k povečevanju koristi in izboljševanja delovanja podjetja.

Upravljanje tveganj je sestavni del poslovanja vsakega podjetja, saj ni poslovanja brez tveganj. Vendar pa se v zadnjih letih podjetja srečujejo s hitrimi in velikimi spremembami v poslovanju, kar povzroča, da se posloводство sooča z nešteti tveganji, ki vplivajo na poslovanje njihovih podjetij. Med pomembnimi dejavniki, ki povečujejo negotovost v poslovanju podjetij so med drugimi: tehnologija, internet, povečana svetovna konkurenca, mednarodne investicije, združitve, kompleksni finančni instrumenti, spremembe v organizacijskih strukturah podjetij, povečano pričakovanje kupcev (Barton et. al., 2002, str. 3).

Na spremembe v poslovanju podjetij se je odzvala tudi notranjerevizijska stroka, ki je v zadnjih letih posodobila svoje standarde delovanja in vpeljala nov pristop k revidiranju, t.j. na tveganjih zasnovano notranje revidiranje. Ta pristop od notranjih

¹Za posloводство štejejo organi ali osebe, ki so pooblaščen, da vodijo posle družbe in jo zastopajo. Pri delniških družbah posloводство predstavlja uprava (v dvotirnem sistemu upravljanja) ali upravni odbor (v enotirnem sistemu upravljanja), pri družbah z omejeno odgovornostjo pa en ali več poslovodij (Zakon o gospodarskih družbah, 2006).

²Ker je cilj magistrskega dela priprava načrta notranjega revidiranja na temelju tveganj v podjetju, v vseh primerih, ko povzeta tuja literatura govori bodisi o organizaciji ali družbi, uporabljam izraz podjetje. Le kadar gre za citiranje, uporabljam izraz, ki je naveden v citiranem besedilu.

revizorjev med drugimi spremembami zahteva premik od ocenjevanja notranjih kontrol k ocenjevanju upravljanja tveganj ter premik od tradicionalnega pristopa k načrtovanju, tj. cikličnega načrtovanja revizij, do pristopa, ki temelji na oceni tveganj.

V literaturi obstajajo različni pogledi na to, kaj je na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja. Nekateri menijo, da temu ustreza uporaba revizijske analize tveganosti. Gre za način, kjer se s pomočjo razvrščanja tveganj po pomembnosti, ugotovljenih za posamezne enote, procese in drugo, določi prednostni vrstni red revidiranja. Običajni faktorji tveganosti, kot so prihodki, odhodki, sredstva, izraženi v denarni merski enoti ali spremembe v številu zaposlenih, pa so sestavni del sistema upravljanja tveganj. Zato se ponavadi, ko podjetje uvede sistem upravljanja tveganj, od notranjega revizorja pričakuje, da bo lastno analizo tveganosti za izbor prednostnih nalog revidiranja povezal s sistemom upravljanja tveganj v podjetju (MacLeod, Overell, 2005, str. 97).

Bistvena dela vsakega sistema ali modela³ upravljanja tveganj sta prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, njun rezultat pa je običajno nek seznam ali register tveganj. Register tveganj podjetja ima v procesu načrtovanja notranjerevizijskega delovanja različen pomen. Nekateri modeli načrtovanja notranjerevizijskega dela registra tveganj podjetja ne uporabljajo, nekateri ga vključujejo delno, medtem ko se vedno bolj uveljavlja mišljenje, da je celota revidiranja pravzaprav množica tveganj oziroma da revizijsko tveganje izhaja iz tveganj podjetja. Zagovorniki te ideje menijo, da je register tveganj tista osnova, na kateri sloni celovit načrt notranjega revidiranja (Pickett, 2006, str. 81).

Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje po njihovem mnenju temelji na predpostavki, da so bila vsa tveganja prepoznana in ocenjena, tako da jih je mogoče razvrstiti po pomembnosti ter da je določena sprejemljiva stopnja tveganja za podjetje (Griffiths D., 2006, str. 26). Razvoj notranjega revidiranja gre namreč v smer, kjer je celota revidiranja pravzaprav nabor tveganj podjetja, kjer se notranji revizor močno zanaša na informacije posloводства o tveganjih in kjer se obdobje načrtovanja vedno bolj skrajšuje, da bi bilo revidiranje lahko osredotočeno na najpomembnejša tveganja. Slednje vodi do spoznanja, da na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja ni mogoče vpeljati brez povezave s sistemom upravljanja tveganj v podjetju, za katerega je odgovorno posloводство in v katerem ima notranji revizor omejeno vlogo.

Tveganja izhajajo iz ciljev podjetja, so po svoji naravi dinamična in medsebojno soodvisna in jih ni mogoče razdeliti na posamezne dele in obvladovati ločeno. V današnjih hitro spreminjajočih se okoliščinah poslovanja podjetja potrebujejo celovit pristop k upravljanju tveganj (Lam, 2003, str. 43). S tem namenom so bili pripravljeni mnogi sistemi in modeli upravljanja tveganj, večina od njih predvsem kot odziv na zakonske zahteve po rednem poročanju o delovanju notranjih kontrol in upravljanju

³ Model je nek ustaljen vzorec ali oblika česa, po kateri se kaj dela. Sistem pa je načrtno urejen skupek enot, načel in postopkov, ki določajo, kako dejavnost predvsem glede doseganja določenega cilja. (Slovar slovenskega knjižnega jezika).

tveganj. V Sloveniji najbolj poznan model celovitega upravljanja tveganj COSO⁴ ERM (ang. COSO ERM – Enterprise Risk Management) opisuje upravljanje tveganj kot proces, v katerega so vključeni poslovodstvo, nadzorni svet in zaposleni ter se uporablja pri postavljanju stateških in drugih ciljev podjetja na vseh ravneh. Zasnovan je tako, da omogoča prepoznavanje možnih dogodkov, ki bi lahko vplivali na cilje podjetja in z vpeljavo ustreznih odzivov na ugotovljena tveganja zagotavlja, da bodo cilji podjetja doseženi (Enterprise risk management - Integrated Framework, 2004a, str. 6).

V zvezi s tem je potrebno preučiti, kakšna je vloga notranjega revizorja v procesu upravljanja tveganj, saj se notranji revizor zaveda pomena upravljanja tveganj, želi pripomoči k boljšemu upravljanju tveganj v podjetju, hkrati pa ostati objektiven in neodvisen. Pomembna je tudi vloga notranjega revizorja pri prepoznavanju in ocenjevanju tveganj in s tem registru tveganj, ki naj bi na področju načrtovanja dela predstavljal stično točko med notranjim revidiranjem in sistemom upravljanja tveganj.

Zato je ameriško strokovno združenje notranjih revizorjev (ang. The Institute of Internal Auditors – IIA) izdalo poseben dokument o vlogi notranjega revizorja v sistemu upravljanja tveganj. Po mnenju IIA je glavna vloga notranjega revizorja v tem sistemu, da poslovodstvu podjetja zagotavlja, da je sistem upravljanja tveganj uspešen in učinkovit, kar pomeni, da se ključna tveganja upravljajo, postopki celovitega upravljanja tveganj in notranje kontrole pa delujejo učinkovito. Vloge se delijo na ključne, nezaželene in pa dovoljene, pri katerih mora notranji revizor še posebej paziti na svojo neodvisnost. Med dovoljenimi vlogami je tudi sodelovanje pri prepoznavanju in ocenjevanju tveganj (The role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004).

Notranjerevizorska stroka se torej na eni strani srečuje s sistemom upravljanja tveganj, za katerega je odgovorno poslovodstvo podjetja in v katerem ima notranji revizor omejeno vlogo ter na drugi strani z zahtevo Standardov po načrtovanju dela na podlagi ocene tveganj. Ker je poslovodstvo odgovorno za upravljanje tveganj, je tudi odgovorno za register tveganj, ki bi lahko tvoril osnovo za načrtovanje notranjerevizorskega dela. Poslovodstvo je tudi tisto, ki se odloči o njegovi vsebini in načinu ocenitve tveganj, zato mora notranji revizor presoditi, ali gre za primerno osnovo za načrtovanje. V primerih, ko notranji revizor ugotovi, da register tveganj ni primerna osnova za načrtovanje oziroma podjetje nima registra tveganj, se notranji revizor sooči z vprašanjem, kako vpeljati na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja.

Namen magistrskega dela je torej ugotoviti in prikazati, kako vpeljati na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja na temelju tveganj. Da bi notranji revizor to delo lahko uspešno opravil, mora dobro poznati tako proces načrtovanja

⁴ COSO je kratica za Odbor podpornih organizacij komisije za ceste. (ang. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). COSO je prostovoljna zasebna organizacija usmerjena k povečevanju kakovosti računovodskega poročanja, s tem da poudarja pomen poslovne etike, učinkovitih notranjih kontrol in upravljanja podjetij. Organizacija COSO je bila ustanovljena leta 1985 kot pomoč ameriški komisiji, ki se je ukvarjala s prevarantskim računovodskim poročanjem (ang. the National Commission on Fraudulent Financial Reporting).

notranjerevizijskega dela kot tudi značilnosti in elemente sistemov oziroma modelov upravljanja tveganj, čemur je namenjen določen del magistrskega dela. Posebno pozornost posvečam predvsem postopkom prepoznavanja in ocenjevanja tveganj, saj notranji revizor brez dobrega poznavanja tega področja ne more uporabljati registra tveganj niti si ne more pri poslovodstvu prizadevati za njegovo uvedbo.

1.2 Cilj magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je proučiti ustrezno tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo ter razširiti in poglobiti znanje o načrtovanju notranjega revidiranja na temelju ocene tveganj, s posebnim poudarkom na najnovejših pristopih. Pridobljena spoznanja želim uporabiti v praksi, zato je cilj magistrskega dela priprava predloga načrta za vpeljavo na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja v podjetju, ki še nima vpeljanega celovitega sistema upravljanja tveganj.

1.3 Metode dela

Za teoretične opredelitve posameznih področij, ki jih obravnavam v magistrskem delu, sem najprej preučila domačo in tujo strokovno literaturo ter razpoložljive vire s področja notranjega revidiranja in upravljanja tveganj. Uporabila sem tudi znanje, ki sem si ga pridobila z dodiplomskim in podiplomskim študijem na Ekonomski fakulteti, ter lastne delovne izkušnje, pridobljene na področju notranjega in zunanjega revidiranja. V zadnjem delu magistrskega dela, ki predstavlja pripravo predloga dolgoročnega načrta za vpeljavo na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja, sem uporabila tudi interne podatke podjetja s področja telekomunikacij, v katerem sem zaposlena.

Pri preučevanju sem uporabila metodo analize vsebine in metodo deskripcije, ki obsega zbiranje, sistematično urejanje in primerjavo obstoječih dognanj. Z metodama primerjave in sinteze sem na koncu prišla do zaključka in predloga, kako v podjetje brez vpeljanega sistema upravljanja tveganj vpeljati na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja v skladu s sodobnimi smernicami.

Zgradba magistrskega dela je vsebinsko podrejena zastavljenim ciljem magistrskega dela in tako razdeljena na šest poglavij. Po uvodnem prvem poglavju v drugem poglavju predstavljam bistvene prvine notranjega revidiranja. V tretjem poglavju se posvečam tveganjem, modelom upravljanja tveganj ter še posebej vlogi notranjega revizorja pri upravljanju tveganj. Ker brez analize trenutnega stanja ni mogoče govoriti o razvoju, v četrtem poglavju na kratko predstavljam pristop k načrtovanju notranjega revidiranja, ki temelji na revizijski analizi tveganosti. Osrednji del magistrskega dela predstavlja peto poglavje, v katerem prikazujem tako značilnosti kot sam proces načrtovanja notranjega revidiranja. Ker gre za pristop, ki temelji na oceni tveganj podjetja, v tem poglavju posebno pozornost namenjam prepoznavanju in ocenjevanju tveganj ter pripravi registra tveganj. Šesto poglavje je namenjeno predstavitvi predloga o vpeljavi načrtovanja notranjega revidiranja na temelju tveganj v podjetju Iskratel, d.o.o. V zaključnem sedmem poglavju predstavljam

najpomembnejše ugotovitve in sklepe. Na koncu navajam še seznam uporabljene literature in virov.

2 NOTRANJE REVIDIRANJE

2.1 Opredelitev notranjega revidiranja

Notranji revizorji so dolgo časa delovali pod vplivom zunanjih revizorjev. Svojo lastno identiteto so notranji revizorji dobili z ustanovitvijo Inštituta notranjih revizorjev (ang. The Institute of Internal Auditors) leta 1941 v ZDA, kar je več kot 50 let za prvo stanovsko organizacijo zunanjih revizorjev. Inštitut je v letu 1947 izdal Izjavo o odgovornosti, ki je vsebovala tudi prvo uradno opredelitev notranjega revidiranja, ki pa je še vedno odsevala tedanje stanje, ko so se notranji revizorji ukvarjali predvsem s preverjanjem računovodskih in finančnih transakcij, notranje revidiranje pa je bilo podaljšek zunanjega revidiranja (Pickett, 2003, str. 14). V naslednjih desetletjih se je obseg delovanja razširil tudi na druge funkcije v podjetju, s tem pa se je pomen notranjega revidiranja kot storitve za poslovodstvo razširil na storitve, namenjene celotnemu podjetju. Skladno z razširitvijo obsega delovanja notranjega revidiranja se je spreminjala tudi narava dela, saj je notranji revizor ob ugotavljanju nepravilnosti ugotavljal tudi priložnosti za izboljšave, kar je vodilo k spoznanju, da je notranje revidiranje ne samo dejavnost revidiranja, ampak tudi svetovanja.

Zadnje desetletje je dejavnost notranjega revidiranja dobila mesto skoraj v vsakem podjetju ne samo zaradi zakonskih zahtev, temveč zaradi potreb podjetij samih. V preteklem desetletju je zaradi vrste zlomov podjetij, ki so bili posledica slabih poslovnih odločitev, prevar, neetičnega obnašanja in nesprejemljivih poslovnih praks, delovanje poslovodstva postalo predmet natančnejšega nadzora. Zakonske zahteve po transparentnosti poslovanja, osebni odgovornosti in integriteti poslovodstva so povzročile pritisk na podjetja, da bolje razumejo svoje cilje in vpliv teh ciljev na okolje, v katerem podjetje deluje. Podjetja morajo ocenjevati in obvladovati s cilji povezana tveganja ter deležnikom zagotavljati, da se cilji podjetja dosegajo na najbolj ekonomičen in učinkovit način (Pickett, 2003, xiii). Pri tej nalogi pa je poslovodstvu lahko v veliko pomoč tudi notranji revizor s svojim znanjem.

Zato Standardi kot skupni zavezujoči dokument stroke, opredeljujejo notranje revidiranje kot »neodvisno in nepristransko dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja; namenjena je povečevanju koristi in izboljševanju delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati njene cilje s spodbujanjem premišljenega, urejenega načina vrednotenja in izboljševanja uspešnosti postopkov ravnanja s tveganjem ter njegovega obvladovanja in upravljanja.« (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2004, str. 3)

Sawyer (Sawyer, 2003, str. 10) opisuje notranje revidiranje kot sistematično, neodvisno ocenjevanje raznovrstnih procesov in kontrol v podjetju, ki ga opravlja notranji revizor z namenom ugotoviti, ali

- so finančne in druge informacije točne in zanesljive,
- so tveganja v podjetju prepoznana in zmanjšana na obvladljivo raven,

- se zakoni, zunanji in notranji predpisi ter politike podjetja spoštujejo,
- se sredstva in viri podjetja uporabljajo učinkovito in ekonomično,
- se cilji podjetja uspešno in učinkovito dosegajo

z namenom svetovati poslovodstvu pri učinkovitem upravljanju podjetja.

Upravljanje podjetij, upravljanje tveganj in notranje kontrole so tri področja, ki v skladu z novo opredelitvijo notranjega revidiranja tvorijo okvir za načrtovanje in izvajanje storitev notranjega revidiranja (Pickett, 2003, str. 19). Notranje kontrole so področje, na katerem je največji strokovnjak prav notranji revizor, saj neprestano poudarja njihov pomen za podjetje, ugotavlja manjkajoče notranje kontrole, ocenjuje njihovo delovanje in predlaga možnosti za njihovo izboljšavo. Področji upravljanja tveganj in upravljanja podjetja pa sta področji, kjer ima notranji revizor še številne priložnosti za delovanje, odvisne pa so predvsem, ali tudi, od same zrelosti podjetja na teh področjih in pa od podpore, ki jo ima notranji revizor v podjetju.

Notranje revidiranje je v svoji zgodovini prešlo različne faze. Avtorja, McNamee in Selim sta opredelila tri razvojne stopnje: štetje in opazovanje, revidiranje notranjih kontrol in na tveganjih osredotočeno revidiranje poslovnih procesov. Po njunem mnenju prehod z druge na tretjo stopnjo predstavlja dramatičen preobrat v delu notranjega revizorja. Ko notranji revizor revidira notranje kontrole je osredotočen na podrobnosti iz preteklosti. Z osredotočenjem na tveganja pa je zorni kot revizorja usmerjen na velika tveganja in priložnosti v sedanjosti in prihodnosti, ki čakajo podjetje (McNamee, Selim, 1998, str. 6-9).

Poslovodstvo od notranjega revizorja vedno več pričakuje, saj notranji revizor s svojim delom posega v različne poslovne enote, procese in je tako pomemben vir informacij za poslovodstvo. Povečana pričakovanja poslovodstva in pojav novih področij revidiranja od notranjega revizorja zahtevajo večjo strokovnost in s tem neprestano izobraževanje. Kljub visoki strokovnosti pa notranji revizor brez podpore poslovodstva ne more dobro delovati. Poslovodstvo pa notranjega revizorja podpira in hkrati od njega veliko pričakuje takrat, ko se zaveda vloge notranjega revidiranja, tj. vodstvene dejavnosti in ne uradniško kontrolne funkcije (Lešnik Korbar, 2004, str 99).

Notranji revizor si mora s svojim vsakdanjim delovanjem neprestano prizadevati za širitev pogleda na svojo funkcijo: notranji revizor je ne samo pregledovalec in preiskovalec, je tudi svetovalec, usmerjevalec in sodelavec (Pickett, 2003, str. 19). Vendar pa se je potrebno zavedati, da je osnova delovanja notranjega revizorja še vedno revidiranje in ne svetovanje. Ko notranji revizor revidira, je izbira področja revidiranja posledica strokovne odločitve notranjega revizorja, medtem ko je svetovanje delo po nalogu poslovodstva, na katerega notranji revizor razen tega, da ga sprejme ali zavrne, nima nobenega vpliva.

Notranje revidiranje je funkcija neodvisnega ocenjevanja, ki ga opravljajo notranje revizijske službe, organizirane kot služba najvišjega poslovodstva. Kjer take službe ni potrebno organizirati, zlasti v manjših podjetjih, notranjerevizijsko dejavnost opravlja neodvisen notranjerevizijski izvajalec, lahko pa podjetje izvajanje te dejavnosti poveri zunanjemu izvajalcu.

2.2 Temelji delovanja in narava dela

Notranji revizor deluje v skladu s standardi notranjega revidiranja, kodeksom notranjerevizijskih načel, kodeksom etike in listino o notranjerevizijski dejavnosti v podjetju, kjer deluje.

Temeljna osnova notranjerevizijske stroke so *Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju* (v nadaljevanju Standardi), ki so poleg Kodeksa etike obvezna sestavina Okvira strokovnega ravnanja (ang. Professional Practices Framework), ki ga ureja ameriški inštitut notranjih revizorjev - IIA. Standardi so sestavljeni iz standardov lastnosti in standardov dela ter dodatnih pojasnil k njihovi izvedbi, tj. standardov izvedbe. Standardi lastnosti opredeljujejo mesto notranje revizije znotraj posameznega podjetja in celoto njenih zadolžitev. Standardi dela pa opredeljujejo vrsto nalog od načrtovanja do poročanja ter kakovostne kriterije vrednotenja izvedbe nalog (Jagrič, 2004, str. 128). Okvir strokovnega ravnanja vsebuje tudi dve neobvezni, vendar priporočeni sestavini, to so Navodila za postopke ter Razvojni in strokovni pripomočki. Standardi so v vseh okoljih sprejeti kot temeljno sodilo in vodilo delovanja ne glede na to, ali notranji revizor deluje v bankah, državnih inštitucijah, v gospodarskih družbah ali kje drugje.

Kodeks notranjerevizijskih načel so izhodiščna pravila za delo notranjega revizorja. Načela poudarjajo strokovnost in neodvisnost notranjega revizorja, pomembnost primerne organiziranosti in vodenja notranjerevizijske dejavnosti ter ustrezne metodike dela, vse s ciljem pravilnega, odgovornega in učinkovitega delovanja notranjega revizorja.

Od notranjega revizorja kot pripadnika poklica se poleg učinkovitega opravljanja nalog pričakuje tudi spoštovanje načel osebne in poklicne etike, ki so zapisana v *Kodeksu poklicne etike notranjih revizorjev*. Kodeks od notranjega revizorja zahteva, da deluje strokovno, odgovorno, prizadevno, neoporečno ter nepristransko. Pri sporočanju informacij mora biti pošten in odkrit, s prejetimi informacijami pa ravnati zaupno in preudarno (Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev, 2004, str. 2).

Namen, veljavo in nalogo notranjega revizorja v podjetju opredeljuje *notranjerevizijska ustanovna listina*, ki jo na predlog notranjega revizorja potrdi poslovodstvo in sprejme nadzorni svet ali drug ustrezen organ upravljanja, ki mu notranji revizor poroča. S to listino se formalno uredi položaj notranjega revizorja v podjetju in odobri dostop do evidenc, osebja in opreme, ki so potrebni za izvajanje dela. Posebej se opredeli tudi področje dela notranjega revizorja, kar zajema natančno opredelitev narave storitev zagotavljanja, tj. revidiranja in svetovalnih storitev. Notranjerevizijska listina je najpomembnejši dokument notranjerevizijske dejavnosti v podjetju, zato mora jasno poudariti neodvisnost notranjega revizorja, zavezanost delovanju v skladu s stroko in etiko ter izpostaviti, da notranji revizor v podjetju nima nobene izvajalske funkcije.

Iz notranjerevizijske listine mora biti jasno razvidno, komu in kako notranji revizor poroča o svojem delu ter kakšen je njegov odnos do poslovodstva in še posebej do organa, ki je pristojen za nadzorovanje poslov podjetja. Kateri organ je to, je odvisno

od tega, ali gre za kontinentalno ureditev ali anglo-ameriško ureditev upravljanja podjetij. V primeru kontinentalne ureditve, ki jo predstavlja dvotirni sistem upravljanja, je nadzorni svet tisti, ki izvaja nadzor nad poslovanjem podjetja, medtem ko je upravljanje in vodenje podjetja prepuščeno upravi. V anglo-ameriški ureditvi pa je vloga uprave in nadzornega sveta združena v upravnem odboru z izvršnimi in neizvršnimi direktorji (Tušek, 2008, str. 25). Nadzorni organ v podjetju lahko za posamezna področja delovanja imenuje enega ali več odborov, najbolj pogosto pa imenuje revizijski odbor.

Po Zakonu o gospodarskih družbah so najpomembnejše naloge revizijskega odbora predvsem nadzorovanje neoporečnosti računovodskih informacij podjetja, nadzor nad delovanjem sistema upravljanja tveganj in nadzor nad delovanjem notranjih kontrol. Revizijski odbor hkrati nadzoruje tudi izvajanje notranjega in zunanjega revidiranja v podjetju (Zakon o gospodarskih družbah, 2006).

Revizijski odbor lahko sodeluje pri določitvi pomembnejših področij notranjega revidiranja in je hkrati organ, ki potrjuje načrt notranjega revidiranja. V skladu s tem je določena tudi poročevalska linija notranjega revidiranja, saj mora notranji revizor o svojem delovanju in izsledkih svojega dela poročati ne samo poslovodstvu, ampak tudi revizijskemu odboru. Revizijski odbor (Tušek, 2008, str. 36) mora biti dobro seznanjen z delovanjem notranjerevizijske dejavnosti v podjetju in razumeti njen notranji organizacijski ustroj. V ta okvir spada tudi neprestano preučevanje sposobnosti in strokovnosti vseh izvajalcev notranjega revidiranja v podjetju.

Neodvisnost in nepristranost

Revizijska stroka postavlja neodvisnost v ospredje svojih načel. »Neodvisnost pomeni, da so presoje nepristranske in resnične, kar je za pravilnost notranjega revidiranja bistvenega pomena.« (Kodeks notranjerevizijskih načel, 2004, str. 3). Neodvisnost notranjega revizorja ni dana sama po sebi, ampak se doseže z ustrezno opredelitvijo njegovega položaja v ustanovni listini, s stanovskimi organizacijami, ki jim notranji revizor pripada in ne nazadnje s poštenostjo notranjega revizorja pri delu.

»Poštenost je lastnost notranjega revizorja, da pri svojem delu ohrani nepristranskost.« (Kodeks notranjerevizijskih načel, 2004, str. 3). Nepristransko delovanje zahteva ustrezno strokovno usposobljenost in ustrezne osebne značilnosti notranjega revizorja in se kaže tako, da notranji revizor svoje presoje o revidiranem področju ne podreja presojam drugih. Notranji revizor se mora pri izražanju mnenj izogibati tako lastnim kot tujim predsodkom ter sklepanju kompromisov. Neodvisnost notranjega revizorja pa je ogrožena v vseh tistih primerih, ko je notranji revizor preveč vključen v vpeljavo različnih sistemov in procesov, to je, kadar notranji revizor oblikuje sistem, pripravi navodila za njegovo delovanje in ga na koncu tudi vpelje.

Narava dela

Notranji revizor mora ovrednotiti izpostavljenost tveganjem v zvezi s poslovanjem, poslovanjem in informacijskimi sistemi. Na podlagi rezultatov ocenjevanja tveganj mora nato oceniti primernost in uspešnost notranjih kontrol, kar mora vključevati:

- zanesljivost in popolnost informacij o poslovanju,
- uspešnost in učinkovitost poslovanja,
- varovanje premoženja ter
- skladnost z zakoni in predpisi.

Za vrednotenje kontrol so potrebni ustrezni kriteriji. Notranji revizor mora ugotoviti, v kakšnem obsegu je poslovodstvo postavilo ustrezne kriterije za presojanje, ali so bili cilji doseženi. Če ustrezajo, mora notranji revizor take kriterije uporabljati pri svojem vrednotenju, če pa ne, mora poslovodstvu pomagati pri razvoju ustreznih kriterijev za vrednotenje.

Za dobro delovanje je nujno poznavanje osnovnih zakonosti okolja, v katerem deluje notranji revizor. Gre za naslednje (Pickett, 2003, str. 238):

- Vsi sistemi se neprestano spreminjajo, zato mora notranji revizor dobro poznati notranje kontrole in tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno sedaj in ki jim bo v prihodnosti.
- Na uresničevanje ciljev in z njimi povezana tveganja vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki, na katere podjetje lahko vpliva ali tudi ne. Rezervni scenariji delovanja so zato nujni.
- Vsak sistem je del nekega večjega sistema.
- Kumulativni nabor majhnih napak lahko postane velik problem.
- Zaposleni in poslovodstvo imajo lahko nasprotujoče si cilje, kar lahko vpliva na sprejetost priporočil s strani notranjega revizorja. Zato je vedno nujen pogled z vidika podjetja.

2.3 Upravljanje podjetij

Upravljanje podjetij (ang. corporate governance) je v zadnjih letih deležno številnih obravnav v strokovni literaturi. Zaradi nastalih finančnih zlomov podjetij pa se te razprave pogosto osredotočajo na neučinkovitost dela nadzornih svetov, neodvisnost revizorjev, prekomerno nagrajevanje poslovodij in podobno. Številna že obstoječa pravila upravljanja podjetij so bila po letu 2001 deležna popravkov in sprememb.

Cadburyevo poročilo oziroma Cadbury Report⁵, ki je nastalo v Veliki Britaniji, in je na področju upravljanja podjetij široko sprejeto v Evropi in Združenih državah Amerike, upravljanje podjetij opredeljuje kot sistem, s katerim je podjetje vodeno in nadzorovano ter za katerega je odgovoren nadzorni svet podjetja. Nadzorni svet določi strateške cilje podjetja, imenuje poslovodstvo, nadzira njegovo delovanje in poroča delničarjem ali družbenikom podjetja (Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, str. 14).

Naloga podjetja je doseči postavljene cilje, pri tem pa ni popolnoma svobodno, saj je njegovo delovanje omejeno z določenimi standardi, pravili, zakonodajo. Deležniki

⁵ Leta 1991 so Londonska borza, računovodska stroka in odbor za finančno poročanje v Veliki Britaniji ustanovili Odbor za finančne vidike upravljanja podjetij (ang. The Committee on Financial Aspects of Corporate Governance), ki ga je vodil sir Adrian Cadbury. Odbor je leta 1992 izdal poročilo o finančnih vidikih upravljanja podjetij, ki je v stroki poznano pod imenom Cadburyevo poročilo (ang. Cadbury Report).

pričakujejo od posloводства tako raven podjetniškega obnašanja, da bo podjetje cilje doseglo, ne da bi pri tem kršilo zakonodajo in standarde. Osrednji del Cadburyevega poročila predstavlja Kodeks dobre prakse, ki vsem zainteresiranim pomaga ugotoviti, ali podjetje tako raven poslovnega obnašanja dosega. Kodeks temelji na naslednjih principih (The Financial Aspects of Corporate Governance, str. 16):

- *Odprtost.* V podjetju mora znotraj okvirov, postavljenih glede na konkurenčni položaj, vladati prost pretok informacij, ki so temelj zaupanja med udeleženci v poslovanju. Razkritje informacij prispeva k bolj učinkovitemu delovanju posloводства, deležnikom pa omogoča boljši nadzor nad poslovanjem podjetja.
- *Integriteta.* Podjetja morajo vsem interesiranim pošteno poročati o svojem finančnem položaju in o vseh vidikih poslovanja. Integriteta poročil je neposredno odvisna od integritete tistih, ki taka poročila pripravljajo in predstavljajo.
- *Odgovornost.* Posloводство, nadzorni svet in skupščina delničarjev (družbenikov) morajo ravnati odgovorno, kar pomeni, da nadzorni svet skupščino pravočasno in kvalitetno obvešča, kot tudi, da skupščina delničarjev (družbenikov) razume in izvaja svoje obveznosti do podjetja.

Kasnejši dokumenti o upravljanju podjetij in Cadburyevo poročilo so bili leta 1998 združeni v t. i. Combined Code, tj. kodeks s 14 principi in 45 zahtevami v zvezi z upravljanjem podjetij. Kodeks je postal sestavni del zahtev po razkritju za podjetja na Londonski borzi vrednostnih papirjev. Zaradi dodatnih zahtev po nadzoru nad delovanjem vseh notranjih kontrol, ne samo računovodskih, je leta 1999 nastalo t. i. Turnbullovo poročilo (ang. Turnbull Report), ki je vsebovalo tudi Smernice o notranji kontroli (ang. The Turnbull Guidance on Internal Control). Poročilo je potrdilo pomen vseh notranjih kontrol in jih povezalo z Okvirom notranjih kontrol COSO ter poudarilo pomen upravljanja tveganj. Poročanje o delovanju v skladu s tem poročilom je z decembrom 2000 postalo obvezno za vsa podjetja, ki kotirajo na Londonski borzi vrednostnih papirjev. V letu 2003 je izšla nova izdaja kodeksa Combined Code, v letu 2005 pa še nove Turnbullove smernice o notranjih kontrolah ter vrsta dokumentov s področja delovanja neizvršnih direktorjev in revizijskih komisij, vse to pa je še povečalo pomen upravljanja podjetij (What is Corporate Governance, 14.2.2007).

Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (ang. Organization for Economic Cooperation and Development - OECD) je leta 2004 izdala prenovljena Načela o upravljanju podjetij (ang. Principles of Corporate Governance), ki vsebujejo pet načel. Prvi dve načeli se nanašata na delničarje, in sicer govorita o varovanju interesov delničarjev in enaki obravnavi delničarjev. Tretje načelo zagovarja pravočasno in točno obveščanje delničarjev podjetja o vseh pomembnih zadevah, medtem ko četrto načelo še nadalje razgrajuje pojma razkritje in transparentnost poslovanja. Peto, zadnje načelo je posvečeno odgovornosti nadzornega sveta (ali upravnega odbora) do podjetja in delničarjev. Nadzorni svet je odgovoren delničarjem, da preko posloводства poskrbi za vpeljavo ustreznega sistema notranjih kontrol in upravljanja tveganj ter za delovanje v skladu z zakonodajo. Nadzorni svet ima nalogo pregledovati delovanje posloводства, hkrati pa ima pravico do natančnih in točnih

informacij ter prost dostop do ključnih poslovodij in notranjega revizorja (Pickett, 2003, str. 46).

V Sloveniji so leta 2004 tri organizacije, Ljubljanska borza d.d., Združenje članov nadzornih svetov in Združenje Manager oblikovali Kodeks upravljanja javnih delniških družb⁶, katerega namen je natančnejša določitev standardov upravljanja in vodenja javnih delniških družb, katerih delnice so uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev. Vsebina priporočil kodeksa za družbe ni obvezna, obvezno pa je razkriti, katerih priporočil družba ne upošteva in navesti vzroke za to. Kodeks vsebuje priporočila, ki izhajajo iz določb relevantne zakonodaje, ki so jih javne delniške družbe dolžne spoštovati, mednje pa spada tudi Izjava o upravljanju, ki je postala predpisana vsebina poslovnega dela letnega poročila (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2007, str. 2).

Nadzorni svet, poslovodstvo, zunanji in notranji revizor so štirje stebri, na katerih sloni upravljanje podjetij (Adamec, Leinicke, 2005, str. 42). Največjo odgovornost pri upravljanju podjetij, kot že rečeno, nosi nadzorni svet, notranji revizor pa lahko izvaja vrsto unikatnih aktivnosti pri upravljanju podjetij, tako da pomaga poslovodstvu pri vzpostavitvi notranjih kontrol in sistema upravljanja tveganj.

Razširitev vloge notranjega revizorja v upravljanju podjetja predstavlja njegova povezava z nadzornim svetom oziroma z njegovim revizijskim odborom. Notranji revizor tako ocenjuje delovanje poslovodstva na področju upravljanja tveganj in postopkov za zagotavljanje skladnosti poslovanja, ocenjuje delovanje notranjih kontrol in revidira procese upravljanja podjetja. Notranji revizor lahko pomaga nadzornemu svetu in revizijskemu odboru pri pripravi poročil o notranjih kontrolah in upravljanju tveganj, ki sta jih dolžna predložiti javnosti (Chambers, 2005, str. 398). Zaradi svojega znanja, sposobnosti in položaja je hkrati tudi najboljša izbira pri nadzoru delovanja zunanjih revizorjev. V skladu s členom 301 Sarbanes-Oxley Act⁷ je revizijski odbor pristojen za izbor in nagrajevanje zunanjega revizorja. Revizijski odbor je hkrati odgovoren za nadzor nad delom notranjega revizorja v podjetju ter še posebej za razrešitev vseh morebitnih nestrinanj glede računovodskega poročanja med zunanjim revizorjem in poslovodstvom.

Sestavni del ocenjevanja notranjega kontrolnega sistema predstavlja tudi ocenjevanje okolja kontroliranja, predvsem etičnega obnašanja in sporočanja vrednot z vrha t. i. glas z vrha (ang. tone at the top). Notranji revizor ima zaradi možnosti vsakodnevnega pogleda z vrha v organizacijsko klimo edinstven položaj pri ocenjevanju etičnega obnašanja v podjetju. Revizijskemu odboru lahko nepristransko poroča o statusu kontrolnih aktivnosti, ki jih zagotavlja ustrezno kontrolno okolje, kot so ustreznost dodeljevanja pooblastil, spoštovanje pravil poslovnega vedenja in razkritja informacij (Adamec, Leinicke, 2005, str. 44).

⁶ Kodeks je bil do danes dvakrat spremenjen, nazadnje 5. 2. 2007. K promociji in prizadevanju za uveljavitev določb tega Kodeksa so se v letu 2006 zavezali Slovenski inštitut za revizijo, Združenje članov borze vrednostnih papirjev, Vseslovensko združenje malih delničarjev in Gospodarska zbornica Slovenije, podpira pa ga tudi Banka Slovenije.

⁷ Gre za ameriški zakon s področja urejanja računovodskega poročanja podjetij, ki ima velik vpliv tudi na notranje revidiranje in je podrobneje predstavljen v točki 2.4.1. Ocenjevanje notranjih kontrol.

Slabo kontrolno okolje predstavlja veliko resnejši problem kot slabe kontrolne aktivnosti, kar je bilo očitno tudi pri vseh najodmevnejših finančnih polomih. Po raziskavi ameriške neprofitne organizacije The Open Compliance and Ethics Group, ki je zajela 50 največjih zlomov ameriških podjetij, so glavni vzroki teh polomov štirje. Prva dva se nanašata na pomanjkanje etičnega glasu z vrha in na okolje, ki ne omogoča ustrezne komunikacije v podjetju, še zlasti svobodnega izražanja pomislekov in vprašanj s strani zaposlenih. Tretji vzrok polomov je neusklajenost med variabilnim nagrajevanjem poslovođij in dolgoročnimi cilji podjetja, četrty pa so napake v preteklosti, ki so se odrazile v prenovljenih računovodski izkazih (Wells, 2006, str. 41).

Po študiji organizacije COSO in Ameriškega inštituta pooblaščenih javnih računovodij (ang. American Institute of Certified Public Accountants – AICPA) mora biti notranji revizor še posebej pozoren na tri značilnosti, ki kažejo na možnost prevar poslovođstva. Prva značilnost se nanaša na agresivne računovodske politike, ki se kažejo kot neobičajno velika usredstvenja, zabilančno evidentiranje transakcij, pa tudi prehitro in previsoko evidentiranje prihodkov. Druga značilnost izhaja iz prve in je povezana s hudim pritiskom na poslovođstvo, da dosega postavljene cilje, pa tudi s pohlepom poslovođij, ki so nagrajevani glede na dosežene cilje. Tretja značilnost pa je okolje, ki dopušča izogibanje notranjim kontrolam. Večina prevar namreč ni nastala zaradi slabih kontrolnih aktivnosti, temveč zaradi kolizije pohlepnih poslovođij in drugih zaposlenih na najvišjih položajih v podjetju, ki so obšli notranje kontrole (Wells, 2006, str. 42 do 43).

Kontrolno okolje je torej podlaga, ki povezuje vse tri sestavine okvira, v katerem deluje notranji revizor, tj. upravljanje podjetja, upravljanje tveganj in notranje kontrole.

2.4 Notranje kontrole in ocenjevanje notranjih kontrol

2.4.1 Notranje kontrole

Notranjerevizijska stroka posveča sistemom upravljanja tveganj vedno večji poudarek, kar pa ne pomeni, da notranje kontrole izgubljajo svoj pomen v delovanju podjetja. Okvir sistema notranjega kontroliranja pokriva sistem upravljanja tveganj in uporaba sistema notranjega kontroliranja ima pomembno vlogo v vsakdanjem poslovnem življenju (Pickett, 2003, str. 181).

Vsaka aktivnost znotraj podjetja deluje na dveh ravneh, znotraj dveh sistemov, operativnega in kontrolnega. Operativni sistem je vzpostavljen zato, da omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Kontrolni sistem pa nadzoruje operativni sistem z namenom, da bi bili cilji operativnega sistema doseženi. Notranji revizor ne more popolnoma poznati operativnega sistema in ga objektivno presoati. Je pa usposobljen, da objektivno preverja in presoja kontrolni sistem (Sawyer, 2003, str. 58).

Ameriški inštitut pooblaščenih javnih računovodij (ang. American Institute of Certified Public Accountants – AICPA) notranjo kontrolo opredeljuje kot proces, na katerega

vplivajo nadzorni svet, poslovodstvo in zaposleni ter je oblikovan z namenom, da se zagotovijo cilji na naslednjih področjih(ang. American Institute of Certified Public Accountants – AICPA) :

- zanesljivost računovodskega poročanja,
- uspešnost in učinkovitost procesov,
- skladnost z zakonodajo in predpisi.

Za vzpostavitev sistema notranjih kontrol je odgovorno poslovodstvo podjetja. Poslovodstvo mora najprej izbrati ustrezno politiko v zvezi z notranjimi kontrolami. Politika bo ustrezna, če bo poslovodstvo dobro proučilo okoliščine, v katerih podjetje deluje, še zlasti: tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno in vrste tveganj, ki jih je pripravljeno sprejeti, verjetnost nastanka tveganj, sposobnost podjetja pri preprečevanju nastanka tveganj in zmanjševanju vpliva posledic in ne nazadnje stroškov vzpostavljanja notranjih kontrol. Poslovodstvo je odgovorno za vzpostavitev notranjega kontrolnega sistema, ki bo deloval učinkovito in v skladu s sprejeto politiko (Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code, 2005, str. 6).

Notranje kontrole so pomembne v vseh podjetjih, še posebno pa v velikih, ko poslovodstvo ne more osebno nadzirati vseh procesov, za katere je odgovorno. Zato poslovodstvo svojo pristojnost in odgovornost nad procesi delegira naprej na druge linijske poslovodje. Le-ti tako postanejo odgovorni za izvajanje procesa ali naloge, ki jim je bila zaupana, s tem pa tudi za poročanje o doseganju rezultatov. Evidence, ki podpirajo primerjavo med načrtovanimi in doseženimi rezultati, predstavljajo osnovno kontrolo. Poslovodstvo je zato odgovorno, da vzpostavi in vzdržuje tak kontrolni sistem, da bodo naloge izvedene in cilji doseženi (Sawyer, 2003, str. 78).

Notranji kontrolni sistem je del kulture podjetja in naj bi zajemal vse pomembne procese v podjetju. Dober notranji kontrolni sistem naj bi zagotavljal hitro prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na nastanek tveganj in takojšnje poročanje o nastanku pomembnih tveganj in sprejetih kontrolnih aktivnostih. Ustrezen kontrolni sistem daje razumno in ne absolutno zagotovilo, da podjetje ne bo ovirano pri doseganju svojih ciljev. Lahko le zmanjšuje, ne more pa v celoti odpraviti nepredvidljivih okoliščin in slabih poslovnih odločitev, človeških napak in prevar, zlorab in izogibanja notranjih kontrol s strani zaposlenih in poslovodstva (Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code, 2005, str. 6-7). Kontrolni sistem pa ni ustrezen, kadar so kontrole prekomerne in odvečne ter povzročajo zmedo in frustracijo pri zaposlenih, zaposleni pa se bolj osredotočajo na kontrole kot na izvajanje samega procesa.

Najpomembnejši del kontrolnega sistema so kontrole, ki jih lahko združimo v naslednje štiri skupine (The Orange Book, 2004, str. 28-29):

- *Preventivne kontrole* so vgrajene v kontrolni sistem, da bi preprečile nezaželene izide. Primeri preventivnih kontrol so razmejitve dolžnosti, odobravanje uporabe sredstev, kompetence ljudi, fizične kontrole nad sredstvi.
- *Direktivne kontrole* so vgrajene v kontrolni sistem, da zagotavljajo doseganje ustreznih izidov. Primer takih kontrol je varstvo in zaščita pri delu.

- *Detektivne kontrole* so vgrajene v kontrolni sistem tako, da prepoznajo nezaželene izide, ko nastanejo. So prav tako pomembne kot preventivne, čeprav so dražje, saj merijo učinkovitost preventivnih kontrol. Ker se izvajajo po nastanku dogodka, so smiselne le, če je možno sprejeti nastalo izgubo ali škodo. Primeri detektivnih kontrol so pregledi in primerjave evidenc in postopkov, preverjanje oziroma štetje sredstev (npr. zalog).
- *Korektivne kontrole* zagotavljajo, da se v primeru nezaželenih izidov sprejmejo ustrezne aktivnosti oziroma da se nezaželeni izidi ne ponovijo. Če ne sledijo detektivnim kontrolam, krog kontrol ni sklenjen, zato ne moremo govoriti o učinkovitem kontrolnem sistemu. V to skupino kontrol spada na primer zavarovanje.

2.4.2 Ocenjevanje notranjih kontrol

Notranji revizorji ocenjujejo notranji kontrolni sistem tako, da ugotavljajo, ali kontrolni sistem ustreza določenim kriterijem. Značilnosti ustreznega kontrolnega sistema so (Sawyer, 2003, str. 79):

- *Pravočasnost* – Kontrole morajo zaznati potencialne ali dejanske dogodke dovolj zgodaj, da omejijo njihov stroškovni vpliv.
- *Varčnost* – Kontrole morajo dajati razumno zagotovilo, kar pomeni, da morata njihova vzpostavitev in delovanje povzročati čim manj stroškov, hkrati pa so stroški nezaželenih rezultatov minimalni. Poslovodstvo mora vedno primerjati stroške uvedbe dodatne kontrole s stroški, če kontrola ni uvedena, kajti kontrol, ki bi dale popolno zagotovilo, ni.
- *Pristojnost* – Notranje kontrole morajo biti povezane z nosilci procesov, dodeljene nosilcem procesov, le-ti morajo razumeti njihov pomen ter biti sposobni izkoristiti prednosti notranjih kontrol.
- *Umestitev* – Notranje kontrole morajo biti vzpostavljene tam, kjer so lahko najbolj učinkovite: pred začetkom projekta, procesa; tam, kjer se ena faza procesa zaključi, druga pa začne; tam, kjer je možno meriti rezultate procesa, kjer je možno vpeljati korektivne kontrole; na koncu procesa.
- *Fleksibilnost* – Notranje kontrole morajo biti take, da se lahko odzivajo na bistvene spremembe v procesu, ne da bi se same morale bistveno spremeniti.
- *Vzročnost* – Korektivne aktivnosti, povezane s procesi, so učinkovite le, če notranje kontrole pokažejo ne samo posledico, ampak tudi vzrok. Če poznamo vzroke, lahko v kontrolni sistem vgradimo standardne odgovore na težave v procesih.

Na področju revidiranja javnih proračunskih uporabnikov se tako pri razvoju kot kasneje kot merilo za vrednotenje sistema notranjega kontroliranja uporabljajo Splošni in posebni standardi notranjih kontrol INTOSAI, ki jih je pripravila mednarodna zveza vrhovnih revizijskih institucij (ang. International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI). Splošni standardi opredeljujejo osnovne predpogoje za uspešno delovanje notranjih kontrol (Usmeritve za državno notranje revidiranje, 2003, str. 43-44):

- Kontrole morajo dati razumno zagotovilo, da bodo cilji kontroliranja doseženi.

- Poslovodstvo in zaposleni morajo imeti pozitiven odnos do notranjega kontroliranja, morajo biti strokovni in spoštovati etične vrednote.
- Za vsako vrsto procesa morajo biti postavljeni vsem sodelujočim lastni, celoviti in razumni cilji kontroliranja.
- Poslovodstvo mora neprestano izvajati nadzor nad izidi notranjega kontroliranja in vpeljati ustrezne aktivnosti, kadar se ugotovijo odstopanja od postavljenega sistema.

Posebni standardi pa podrobneje opredeljujejo organizacijo dela, ki naj predstavlja učinkovit notranji kontrolni sistem, in sicer:

- Vse transakcije in dogodki, pravila in okvir notranjega kontroliranja morajo biti dokumentirani, vse transakcije pa ustrezno odobrene.
- Vsi dogodki in transakcije morajo biti takoj zabeležene in pravilno razvrščene, da je omogočeno točno in pravilno poročanje.
- Aktivnosti odobritve, izvedbe, evidentiranja in nadzora transakcij morajo izvajati različne osebe.
- Za doseganje ciljev notranjega kontroliranja je potrebno ustrezno in strokovno nadziranje.
- Vzpostavljen mora biti sistem, ki omejuje dostop do sredstev in evidenc kot tudi, da posamezniki, ki imajo dostop do sredstev, nimajo hkrati dostopa do evidenc.

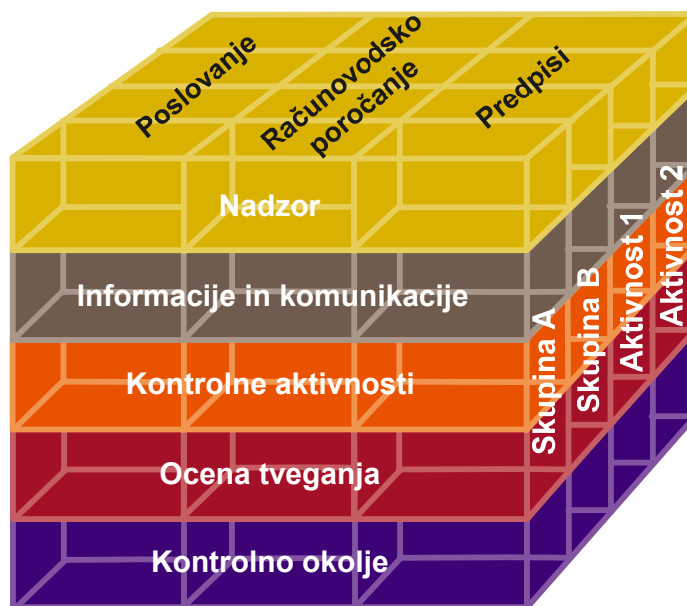
V tradicionalnem notranjem revidiranju so se pri ocenjevanju notranjih kontrol vedno pojavljala vprašanja, ali so bile zajete vse kontrole, vsi vidiki poslovanja. Zato so v nekaterih državah začeli razvijati posebne kontrolne okvire ali modele, ki bi take dileme odpravili. Najširše poznana modela sta model COCO in Okvir notranjih kontrol COSO.

Model COCO, ki ga je pripravil svet za kontrole pri Kanadskem inštitutu pooblaščenih računovodij (ang. The Criteria of Control Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants). Model je zelo usmerjen k notranjemu revidiranju, saj vsebuje dvajset kriterijev, ki lahko služijo kot točke revizijskega programa. Kriteriji se nanašajo na *namen* kontrolnega sistema, *zavezanost* etičnim in drugim vrednotam ter pravilom, *spodobnost* ljudi in sistem komuniciranja ter *nadzorovanje* sistema (Sawyer, 2003, str. 68).

Okvir notranjih kontrol COSO (ang. COSO Internal Control - Integrated Framework), ki ga je leta 1992 izdala organizacija COSO skupaj s svojimi članicami pod vodstvom revizijske in svetovalne družbe PriceWaterhouseCoopers. Model, ki ga prikazuje slika 1 na strani 16 vsebuje:

- *tri kategorije, ki pravzaprav predstavljajo cilje podjetja*: uspešnost in učinkovitost postopkov, zanesljivost finančnega poročanja in skladnost delovanja z ustreznimi zakoni in predpisi;
- *pet sestavin, ki vplivajo na notranje kontrole*: notranje okolje, ocenjevanje tveganj, kontrolne aktivnosti, informiranje in poročanje ter nadziranje.

Slika 1: Tridimenzionalna slika Okvira notranjih kontrol COSO



Vir: Chambers, 2005, str. 337.

Cilj revidiranja notranjih kontrol je potrditi, da notranje kontrole obstajajo, so take, da omogočajo doseg ciljev posloводства oziroma procesa, v katerega so vgrajene, delujejo uspešno in učinkovito, posloводство pa uporablja rezultate kontrolnega sistema (Sawyer, 2003, str. 95).

V primerjavi s tradicionalnim pristopom k revidiranju je notranje revidiranje na temelju modela COSO bolj zahtevno, saj mora notranji revizor svojo pozornost usmeriti (tudi) na mehke kontrole, ki so vgrajene v modelu COSO. Za ocenitev mehkih kontrol potrebuje notranji revizor informacije od revidirancev, tj. poslovodij in zaposlenih na področju, ki ga revidira. Največkrat se informacije pridobijo tako, da revidiranci s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašalnikov sami ocenijo delovanje notranjih kontrol. Revidiranje na temelju modela COSO zahteva pridobitev odgovorov na naslednja vprašanja (Sawyer 2003, str. 96):

- Kateri so glavni in podrejeni cilji podjetja ali enote v njeni sestavi v skladu s petimi sestavinami modela COSO?
- Kakšna tveganja so povezana z dosegom teh ciljev?
- Kako občutljiva je enota glede teh tveganj?
- Kako delujejo notranje kontrole za obvladovanje teh tveganj?

Notranji revizor o notranjih kontrolah poroča v vsakem revizijskem poročilu, enkrat letno pa poda celovito oceno delovanja notranjih kontrol v podjetju. Poročila morajo biti pravočasna, jasna in natančna, objektivna in popolna. Podrobneje morajo opisati dobre in šibke točke v delovanju notranjih kontrol in razkriti vsa neskladja s postavljenimi standardi. Vsako dobro poročilo mora vsebovati tudi priporočila za izboljšanje delovanja notranjih kontrol, katerih izpolnjevanje notranji revizor preveri v naslednjih revizijah.

V zadnjih letih se je, zaradi že omenjenih finančnih polomov podjetij, močno povečalo zanimanje širše javnosti za to, kako podjetja vzdržujejo ustrezni sistem notranjih kontrol. V poglavju o upravljanju podjetij je bila na kratko predstavljena zakonodaja Velike Britanije, na tem mestu pa na kratko predstavljam zakonodajo Združenih držav Amerike, ki se nanaša na računovodsko poročanje. Ta je v našem okolju bolj poznana, tako teoretično kot tudi praktično, saj so nekatera slovenska podjetja zaradi lastniškega kapitala, ki izvira iz podjetij, ki kotirajo na ameriški borzi, dolžna ravnati v skladu z njo.

Sarbanes-Oxley Act⁸ (v nadaljevanju SOX) je zakon, nastal na pobudo predlagateljev Paula Sarbanesa in Michaela Oxleya ter kot odgovor na številne podjetniške in računovodske škandale, nastale zaradi računovodskih prevar v priznanih ameriških podjetjih. Namen zakona je povečati vlogo upravljanja v podjetjih in povrniti izgubljeno zaupanje investorjev. SOX je vpeljal nove standarde delovanja za upravne⁹ in revizijske odbore, nove standarde neodvisnosti za zunanje revizorje, strožjo zakonsko regulativo računovodske stroke in ustanovitev Odbora za računovodski nadzor javnih delniških družb (ang. Public Company Accounting Oversight Board PCAOB). Zakon pomembno vpliva na poslovanje vseh ameriških javnih delniških družb, kot tudi vseh tistih podjetij, ki kotirajo na ameriški borzi vrednostnih papirjev.

Največjo pozornost, porabo časa in sredstev podjetja namenjajo členu 404. Ta člen zahteva, da podjetje v poslovno poročilo vključi poročilo posloводства o učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema na področju računovodskega poročanja, ki ga je prej ocenil in podpisal zunanji revizor. Poročilo vsebuje oceno, ali je podjetje ustrezno vpeljalo in dokumentiralo vse procese, povezane z računovodskim poročanjem, in ali ti procesi vsebujejo ustrezne kontrolne aktivnosti za obvladovanje tveganj. Zakon SOX je torej v primerjavi z Okvirom notranjih kontrol COSO usmerjen predvsem na finančna tveganja (What is Sarbaness-Oxley Act, 14.2.2007).

3 UPRAVLJANJE TVEGANJ

3.1 Opredelitev in vrste tveganj

Uspešno podjetje mora biti sposobno prepoznavati potrebe kupcev, s kvalitetnimi izdelki in storitvami zadovoljevati te potrebe, zaposlovati ustrezne kadre, sprejemati ustrezne poslovne odločitve, da bo lahko izkoristilo poslovne priložnosti, ki vodijo k cilju, tj. večjem dobičku in rasti podjetja. Vsaka poslovna odločitev pa vsebuje element tveganja. Tveganje je prisotno pri vsaki investicijski odločitvi, odobritvi posojila, razvoju izdelka, zaposlitvi sodelavca, oblikovanju prodajne cene, uporabi izvedenih finančnih instrumentov in podobno. Zato morajo biti tveganja pravočasno in ustrezno prepoznana, merjena ter obvladovana in to na vseh ravneh podjetja. Slednje pa zagotovimo tako, da pojem tveganja približamo vsakemu posamezniku v podjetju, ki kot strokovnjak na svojem področju tveganje tudi najbolj razume in ga

⁸ V zvezi s Sarbanes-Oxley Act se uporabljajo tudi skrajšani izrazi, kot so SOX, SOA, Sarbox.

⁹ Ker gre za ameriško zakonodajo povzemam njihovo izrazoslovje. V primeru dvotirnega upravljanja se smiselno uporabljata izraza nadzorni svet in revizijski odbor.

lahko obvladuje. Po Lamu (Lam, 2003, str. 3) je edina alternativa upravljanju tveganj le krizni management, ki je dražji, dolgotrajen in še posebej neprijeten.

Tveganje je možnost pojavitve nekega problema v prihodnosti, ki ima v primeru uresničitve pozitiven ali negativen vpliv na zastavljene cilje. Tveganje ima lahko enega ali več vzrokov ter če se uresniči, enega ali več vplivov, pri tem pa tveganje samo po sebi še ne pomeni dejanskega obstoja nekega problema. Standardi notranjega revidiranja pa tveganje opredeljujejo kot negotovost pojavitve dogodka, ki lahko vpliva na doseganje cilja in se meri v izrazih posledic in verjetnosti (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2004, str. 15).

Tveganje večina podjetij vidi kot grožnje uspehu in jih zato sprejme le, če so v ravnotežju z nagrado, ki jo lahko dobi. Zaradi kompleksnosti in nezmožnosti obvladovanja vseh podrobnosti vedno obstaja možnost, da se zgodi kaj nepredvidenega. Vendar pa tveganja niso nujno le grožnje, ampak lahko predstavljajo priložnosti za izboljšanje možnosti za uspeh. Zato (Pickett, 2003, str. 131) upravljanje tveganj ne predstavlja samo obzidja, ki ščiti podjetje pred vplivi zunanjega okolja, temveč tudi priložnost pogledati za obzidje, če le obstaja dovolj znanja o tem, kdaj in kako sprejeti tveganje. Pri tem pa notranje kontrole niso več samo orodje zmanjševanja tveganj, lahko so tudi prepreke pri izkoriščanju priložnosti.

Tveganje, ki se ga zavedamo, je gonilo razvoja, saj nas sili v preventivno delovanje, s katerim lahko izboljšamo možnosti za uspeh. Tveganja, ki se uresničijo, moramo sprejeti kot ceno za učenje in nabiranje izkušenj, pridobljene izkušnje pa izkoristiti za preprečevanje ponavljanja enakih napak v prihodnosti.

Vrste tveganj

Poznamo različna tveganja, ki se običajno združujejo v neke večje skupine. Lam (Lam, 2003, str. 23) tveganja združuje v tri velike skupine:

- *Tržna tveganja* – npr. tveganje padca prodajnih cen.
- *Kreditna tveganja* – npr. tveganje, da kupci, dobavitelji in drugi partnerji ne bodo sposobni izpolniti svojih obveznosti.
- *Operativna tveganja* – npr. tveganje, povezano z (ne)ustreznim delovanjem osebja, procesov ali sistemov, in tveganje nastanka zunanjih dogodkov z negativnim vplivom na delovanje podjetja.

V raziskavi¹⁰ o povezavi med tveganji ter povečanjem in zmanjševanjem vrednosti za delničarje, so avtorji raziskave tveganja razvrstili v skupine, prikazane na sliki 2 na strani 19.

¹⁰ Raziskava, objavljena pod naslovom *Risks that Matter – Sudden Increases and Decreases in Shareholder Value and the Implications for CEOs*, ki jo je izvedla neodvisna svetovalna firma Oxford Metrica pod pokroviteljstvom firme Ernest&Young, je bila opravljena leta 2002 na vzorcu 1000 največjih mednarodnih podjetij.

Slika 2: Vrste tveganj

FINANČNA TVEGANJA	
Trgi/zaščita pred tveganji	<i>Povezana so s trgi za izmenjavo blaga in kapitala, kot so trgi vrednostnih papirjev, devizni trgi in blagovne borze. Zahtevajo strategije za ravnanje z blagom, valutami, obrestnimi merami.</i>
Likvidnostno/kreditno tveganje	<i>Likvidnostno tveganje: tveganje udenarljivosti sredstev. Kreditno tveganje: nesposobnost izpolnitve pogodbe, tveganje prejema denarja, blaga ali storitev.</i>
Tveganje kapitalske strukture	<i>Financiranje podjetja z lastniškim ali dolžniškim dolgom.</i>
Tveganje napačnega poročanja	<i>Nanaša se na proces zbiranja podatkov v ustrezni obliki za pripravo ustreznih informacij potrebnih za odločanje. Zajema zakonitost in pravilnost poslovanja, računovodenje in davčno poslovanje.</i>
OPERATIVNA TVEGANJA	
Tveganje v procesu	<i>Tveganje ustrezne kombinacije zmogljivosti (ljudi, sposobnosti, znanj, metod, opreme in materiala) in delovnega okolja, ki dajeta zaželen rezultat. Zajema tveganje v procesih proizvodnje in nabave, marketinga, raziskav in razvoja, varnosti in zdravja, zaposlovanja in razvoja zaposlenih, poslovanja s kupci in dobavitelji.</i>
Tveganje inovacij	<i>Vse spremembe v posameznem vidiku poslovanja, ki predstavljajo izboljšanje delovanja, poslovanja.</i>
STRATEŠKA TVEGANJA	
Tveganje poslovnega okolja	<i>Nanaša se na poslovno okolje, kjer se srečujejo kupci in prodajalci z namenom menjave blaga ali storitev. Zajema spremembe v ponudbi in povpraševanju, konkurenci, vpeljavo novih proizvodov ali tehnologij.</i>
Tveganje transakcij	<i>Nanaša se na specifične akcije, povezane z vpeljavo pomembnih sprememb v strateški usmeritvi. Zajema realokacijo sredstev s prevzemi in združitvami, ustanovitvi novega podjetja, skupnega vlaganja in podobno.</i>
Tveganje v odnosih z javnostjo	<i>Zajema tako komuniciranje kot poročanje.</i>

Vir: Jolly, 2003, str. 7.

Tveganja so lahko znana, neznana in nepredstavljiva. *Znana tveganja* so tveganja, ki se jih podjetje zaveda, so bila analizirana in jih lahko upošteva pri načrtovanju aktivnosti. *Neznana tveganja* so tista, ki lahko ob pravih informacijah, ob ustreznih priložnostih postanejo znana. *Nepredstavljiva tveganja*, ki so hkrati lahko tudi kritična za doseg zastavljenih ciljev, so tista, ki jih ni mogoče predvideti z nobeno metodo prepoznavanja tveganj.

Koletnik (Koletnik, 2004, str. 34) pa obravnava pojem *predvidljivih tveganj in nepredvidljivih tveganj*. Prva nastajajo v okviru predvidljivih razmer, ki jih je mogoče obvladovati s človekovim zdravim razumom in so torej znotraj doktrin poslovnih ved.¹¹ Druga nastajajo v kaotičnih razmerah, ko ni mogoče predvideti ustreznih scenarijev ravnanja, ni mogoče s premislekom izbrati ustreznih odločitev, katerih posledice so slučajne koristi ali izgube. Takrat govorimo o poslovnem hazardu.

3.2 Proces upravljanja tveganj

Angleška literatura v zvezi s temo tega poglavja uporablja izraz »risk management«, ki pa ga pri nas zelo različno prevajamo. Zakonodaja uporablja predvsem izraze, kot so »upravljanje tveganj«, »ravljanje tveganj« in »upravljanje s tveganji«, medtem ko se v praksi pogosto govori o »obvladovanju tveganj«.

Pojmovnik računovodstva, financ in revizije izraz »risk management« prevaja kot »obvladovanje tveganj« (Turk, 2000, str. 384 in 1038), medtem ko Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju isti izraz prevajajo kot »ravljanje s tveganjem« in ga podrobneje opisujejo kot »prepoznavanje, ocenjevanje, ukrepanje in obvladovanje možnih dogodkov ali položajev, da bi se s tem utemeljeno zagotavljalo doseganje ciljev v podjetju«. Pojmovnik v Standardih tudi pojasnjuje, da je »obvladovanje« (ang. control) kakršnokoli dejanje za ravnanje s tveganji, ki povečuje verjetnost, da bodo cilji doseženi, medtem ko so »postopki obvladovanja« (ang. control processes) vsi postopki znotraj okvira obvladovanja, ki zagotavljajo, da se tveganja zadržujejo znotraj dopustnih mej (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2004, str. 14-15). Obvladovanje tveganj je v skladu s Standardi torej le del ravnanja s tveganjem.

Standarda s področja tveganj, ki ju podrobneje predstavljam v točki 3.6., pa celo menita, da je obvladovanje tveganj (ang. risk control) osnovna sestavina postopka ravnanja s tveganjem (ang. risk treatment) v okviru celovitega procesa, ki se ukvarja s tveganji in ga opisujeta z izrazom »risk management«.

30. člen Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) pa govori o »upravljanju tveganj«, ki zajema ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih (Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, 2007). Popolnoma enaka razlaga je

¹¹ »O doktrini poslovnih ved govorimo tedaj, ko nosilci posamezne dejavnosti uresničujejo strokovna opravila znotraj sodobnih teoretičnih in praktičnih dognanj stroke.« (Koletnik, 2004, str. 35).

uporabljena v četrtem poglavju Zakona o bančništvu, ko je obravnavano »upravljanje s tveganji« (Zakon o bančništvu, 2006).

Po preučitvi različnih pojasnil izrazov in prevodov sem se odločila, da v vseh primerih, ko se osredotočam na predstavitev postopkov odzivov na tveganja z vpeljavo ustreznih kontrolnih aktivnosti, uporabim izraz obvladovanje tveganj ter se tako uskladim z izrazoslovjem, ki ga uporablja notranjerevizijska stroka, različni standardi s področja tveganj, pa tudi slovenska zakonodaja. V vseh drugih primerih, ko govorim o celovitem naboru aktivnosti, ki zajemajo ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, pa namesto izraza ravnanje tveganj, kot ga poznajo le Standardi, raje uporabljam izraz upravljanje tveganj in s tem dosežem poenotenje izrazov z uporabo v slovenski zakonodaji.

Celovito upravljanje tveganj v podjetju (ang. Enterprise Risk Management) se od tradicionalnega upravljanja tveganj razlikuje v mnogih pogledih. Že iz izraza celovito je razvidno, da se osredotoča na povezovanje tveganj z vsemi procesi v podjetju. Za razliko od tradicionalnega upravljanja tveganj, ki se je osredotočalo predvsem na finančna tveganja, tako razširi svoje področje delovanja. Poleg dogodkov z izrazito negativnim vplivom upošteva tudi tiste dogodke, ki imajo pozitiven vpliv, ter tako ne samo ohranja vrednost podjetja, ampak tudi pomaga pri njenem povečevanju (DeLoach, 2005, str. 1).

Celovito upravljanje tveganj poveže vsa področja upravljanja tveganj v podjetju v enoten proces upravljanja tveganj, kjer vsi govorijo isti jezik. Upravljanje tveganj je del kulture in strategije podjetja, ki neprestano ocenjuje sposobnost celotnega podjetja pri ocenjevanju tveganj (Cowan, 2005, str. 79).

Celovit pristop k upravljanju tveganj v podjetjih je zelo zaželen, če ne celo nujen, kadar poslovodstvo podjetja nima odgovora na naslednja vprašanja (Lam, 2003, str. 44):

- Katerih deset tveganj predstavlja največja tveganja za podjetje?
- Ali podjetje ima poročilo o ključnih izpostavljenostih in trendih na področju tržnih, finančnih in operativnih tveganj?
- Ali podjetje ima poročilo o pojavu tveganjih dogodkov in nastalih izgubah?
- Ali podjetje pri vodenju poslov upošteva tveganja?
- Ali podjetje deluje v skladu z notranjimi in zunanjimi predpisi?

Uspešno upravljanje tveganj je povezano z neprestanim iskanjem ravnotežja med različnimi dejavniki. Z vidika poslovodij je sestavni del uspešnega vodenja podjetij iskanje ravnotežja med tveganji in nagradami v vsakdanjih priložnostnih in nevarnostih. Z vidika strokovnega pristopa k upravljanju tveganj je potrebno neko ravnotežje med znanostjo in umetnostjo. Uporaba znanstvenih metod, predvsem zelo razvitih metod količinskega ocenjevanja tveganj, ne more zamenjati izkušenj in zdrave presoje poslovodstva. Tretji vidik je povezan z iskanjem ravnotežja med zaposlenimi in procesi. Še tako dobri procesi ne morejo preprečiti posledic, ki jih s svojimi dejanji lahko naredijo zaposleni. Še tako dober nadzor ne more imeti take teže v upravljanju tveganj, kot ga imajo pravi ljudje na pravem mestu in ustrezna podjetniška kultura, klima (Lam, 2003, str. xiii).

Učinkovito upravljanje tveganj vključuje naslednje bistvene sestavine:

- prepoznavanje tveganj,
- ovrednotenje možnih vplivov,
- prepoznavanje in analiziranje možnih rešitev obvladovanja tveganj,
- sprejetje najustreznejše rešitve,
- nadzorovanje rezultatov.

Proces upravljanja tveganj v grobem lahko delimo v tri podprocese: ozaveščanje, merjenje in obvladovanje (Lam, 2003, str.39).

- *Ozaveščanje* (ang. risk awareness) zaposlenih o pomenu tveganj je začetna točka upravljanja tveganj v podjetju. Cilj tega podprocesa je, da zaposleni proaktivno prepoznavajo tveganja, resno razmišljajo o posledicah tveganj, za katere so kot posamezniki odgovorni, ter da navzgor in navzdol po organizacijski strukturi poročajo o tveganjih, še preden postanejo velik problem. Promoviranje upravljanja tveganj je mogoče izvajati na različne načine: z zgledom, ki ga daje poslovodstvo, z izobraževanjem, z nagrajevanjem za uspešno obvladovanje tveganja in podobno.
- *Podproces Merjenje* izpostavljenosti tveganjem (ang. risk measurement) lahko v procesu upravljanja tveganj povzroča številne težave. Pri merjenju izpostavljenosti tveganjem se podjetja soočajo predvsem s pomanjkanjem preteklih podatkov o izgubah in njihovih podrobnejših analizah, pomanjkanjem orodij in načinov merjenja, pa tudi s pomanjkanjem virov in notranje discipline v podjetju za zbiranje takih podatkov. Poročanje o tveganjih za poslovodstvo pa zahteva zbiranje podatkov o realiziranih izgubah, dogodkih, ki so povzročili te izgube, kazalcih tveganj, ki kvantificirajo glavne trende in izpostavljenost tveganjem. Vsako poročilo o tveganjih bi moralo vsebovati še predhodno oceno tveganj poslovodstva, iz katere se jasno kažejo odgovori na vprašanja vsakega podjetja: »Katera so naša največja tveganja? Kaj nam ponoči ne da spati? Katere negotovosti nam lahko preprečijo doseči zastavljene cilje?«
- *Obvladovanje tveganj* (ang. risk control) predstavlja vse aktivnosti za uravnavanje odnosa med tveganji in nagradami, kot so npr: razdelitev sredstev v dejavnosti z največjimi tveganji, vključevanje dejavnika tveganj v oblikovanje cen, postavljanje fiksnih in variabilnih mej za izgube.

Sistem upravljanja tveganj predstavlja strategije, tehnike in ustrezen pristop k prepoznavanju in zoperstavljanju vsem grožnjam, s katerimi se srečuje podjetje. Bistvo uspešnega upravljanja tveganj predstavlja preprosto vsakodnevno zastavljanje treh osnovnih vprašanj:

- o Kaj gre lahko narobe?
- o Kaj bomo storili?
- o Če se kaj zgodi, kakšne bodo posledice?

Po Lamu (Lam, 2003, str. 51) sistem upravljanja tveganj vsebuje naslednje komponente:

- *upravljanje podjetja* (ang. *corporate governance*), kar pomeni, da je poslovodstvo vzpostavilo ustrezne organizacijske procese in kontrole za merjenje in obvladovanje tveganj v podjetju,
- *poslovodstvo*, ki nadzoruje izpostavljenost tveganju, nadzoruje koncentracijo tveganj v primerjavi z dogovorjeno, postavljeno sprejemljivo stopnjo tveganja in ki skrbi za diverzifikacijo učinkov,
- *linijsko poslovodstvo*, ki je vključilo obvladovanje tveganj v vsakdanje poslovne aktivnosti podjetja,
- *analitične tveganj*, ki opravljajo meritve in analize tveganj ter pripravljajo orodja za poročanje o izpostavljenosti tveganjem,
- *podatke in tehnologijo*, ki podpirajo proces analiziranja in poročanja,
- *način komuniciranja in poročanja* deležnikom podjetja,
- *način prenosa obvladovanja tveganj na druge*.

Upravljanje tveganj je proces, ki mora biti vzpostavljen na vseh ravneh podjetja. Vsak posameznik v podjetju je strokovnjak na svojem področju dela in kot tak tudi najbolj pristojen za prepoznavanje, merjenje in obvladovanje tveganj. Kljub temu, da so količinske tehnike ocenjevanja tveganj zelo pomembne, za vse vrste tveganj niso primerne. Če želimo, da bodo posamezniki razumeli svojo vlogo v upravljanju tveganj, jih je potrebno naučiti prepoznavati in ocenjevati tveganja na enostaven in njim razumljiv način. Osnovni elementi po Lamu (Lam, 2003, str.24 - 27) takega koncepta so:

- *Izpostavljenost* (ang. *exposure*) predstavlja maksimalni znesek, ki ga lahko izgubimo, če nastopi tvegani dogodek. V okviru finančnih tveganj to ponazorimo s tveganjem neplačila kreditojemalca. Večja je izpostavljenost do tega kreditojemalca, večje je tveganje. Izpostavljenost je mnogo lažje kvantificirati pri finančnih ali tržnih tveganjih kot pri operativnih tveganjih, npr. pri izgubi ugleda podjetja.
- *Spremenljivost* (ang. *volatility*) ponazarja različnost možnih izidov. Bolj kot ti izidi nihajo, večje je tveganje. V skupini tržnih tveganj lahko nihajnost ponazorimo s standardnim odklonom pri prihodkih podjetja zaradi različnega gibanja cen proizvodov.
- *Verjetnost* (ang. *probability*) določimo z odgovorom na vprašanje, kakšna je verjetnost, da se bo tvegani dogodek resnično pojavil.
- *Resnost* (ang. *severity*) ali posledica ponazarja znesek škode, ki bo verjetno nastala. Zajema tako finančno kot nefinančno ovrednotene škode.
- *Trajanje* (ang. *time horizon*) predstavlja čas izpostavljenosti tveganju. Daljša je izpostavljenost tveganju, večje je tveganje. V okviru operativnih tveganj to lahko ponazorimo s časom, ki ga potrebujemo, da si opomoremo od dogodka. Pri finančnih tveganjih pa lahko govorimo o likvidnosti sredstev. Bolj so sredstva likvidna, manjše je tveganje, povezano z njimi.
- *Korelacijo* (ang. *correlation*) ugotovimo, ko se dve vrsti tveganj obnašata enako, in jo določimo z odgovorom na vprašanje, kako je »moje« tveganje povezano z drugimi tveganji v podjetju. Korelacija je ključni element, povezan z razpršitvijo tveganj. Pri finančnih tveganjih razpršitev tveganj dosežemo s postavitvijo limitov izpostavljenosti tveganju, medtem ko bi bil tak primer v

okviru operativnih tveganj lahko razdelitev tveganj med posamezne poslovne enote.

- *Sredstva* (ang. capital) podjetje potrebuje za financiranje investicij in plačilo stroškov ter za kritje nepričakovanih izgub, nastalih zaradi izpostavljenosti tveganju.

Cilj celovitega upravljanja tveganj je torej povezan s sposobnostjo objektivnega presojanja tveganja oziroma ocenjevanja nevarnosti z zdravo mero razuma ter pogumnega izkoriščanja priložnosti, pri tem pa mora poslovodstvo vedno iskati ustrezno ravnotežje med obema (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 53).

Koristi upravljanja tveganj

Uvedba sistema upravljanja tveganj prinaša podjetju številne koristi. Nekatere med njimi so:

- Vrednote upravljanja tveganj postanejo del *vrednot* podjetja.
- Upravljanje tveganj *poveže nagnjenost k tveganju in strategije ter postane strateška aktivnost*. Nagnjenost k tveganju je odnos do tveganja, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti, ko zasleduje svoje cilje. Poslovodstvo nagnjenost k tveganju preučuje najprej, ko tehta, ovrednoti strateške alternative, nato, ko si zastavlja cilje in jih povezuje z izbranimi strategijami, ter ko razvija sistem upravljanja tveganj (Martin, 2006, str. 27).
- Zavedanje o tveganjih postane del vsakodnevnega sprejemanja poslovnih odločitev. Poslovne odločitve temeljijo na poznavanju tveganj in kontrolnih aktivnostih, kar posledično *povečuje verjetnost doseganja zastavljenih ciljev* (Implementing Turnbull, 1999, str. 5).
- Upravljanje tveganj *poveže rast, tveganje in donos*. Podjetje sprejme tveganje kot del procesa ustvarjanja vrednosti, zato pričakuje donos, ki je skladen s prevzetimi tveganji. Upravljanje tveganj zagotavlja večjo sposobnost pri prepoznavanju in ocenjevanju tveganj ter pomaga pri določitvi stopnje tveganja, ki bo v skladu s cilji rasti in donosa.
- Upravljanje tveganj *izboljša odločitve o odzivih na tveganja*. Odziv na tveganja zahteva natančne odgovore, kakšne aktivnosti sprejeti, kje in kdaj, kdo jih bo sprejel in kakšne zmogljivosti potrebujemo (Jeynes, 2002, str. 92).
- *Poveča konkurenčno prednost* podjetja, obvladuje stroške obvladovanja tveganj s kontrolnimi aktivnostmi in prispeva k izboljševanju delovanja podjetja (DeLoach, 2005, str. 2).
- Izboljša se prenos informacij in znanja o tveganjih in vpeljanih kontrolnih aktivnostih (Lam, 2003, str. 45).
- *Poveča zaupanje v poslovodstvo in dolgoročni uspeh podjetja*, saj se deležniki zavedajo, da bo poslovodstvo tekoče prepoznalo nevarnosti v poslovanju in se uspešno odzivalo nanje (Martin, 2006, str. 23).

Predvsem pa upravljanje tveganj

- *omogoča izkoristiti priložnosti*. Če podjetje pri prepoznavanju tveganj poleg samih tveganj upošteva tudi vse dogodke, ki vplivajo nanje, lahko določene dogodke prepozna in izkoristi kot priložnosti,

kar bi tudi moralo biti eden najpomembnejših razlogov za uvedbo sistema upravljanja tveganj v podjetju.

Razlogi za in proti uvedbi sistema upravljanja tveganj v podjetju

Razlogi za uvedbo sistema upravljanja tveganj so različni. Podjetja se za uvedbo sistema upravljanja tveganj odločajo, ker v njem vidijo številne že omenjene koristi ali pa jih k temu silijo zakonske zahteve, ki jih v Veliki Britaniji predstavljajo Turnbullove Smernice o notranji kontroli ali zakon SOX v Združenih državah Amerike. Taki zakonski pritiski so običajno tudi glavni motivator poslovodstva pri uvedbi sistema upravljanja tveganj. Model upravljanja tveganj COSO ERM, ki ga podrobneje prikazujem v točki 3.4., je nastal tudi kot odgovor na zahtevno delo, ki so ga podjetja opravila na področju notranjih kontrol, da bi zadostila zahtevam člena 404 SOX.

Razlogi proti uvedbi sistema upravljanja tveganj so največkrat povezani s stroški. Po nekaterih ocenah (Matyjewicz, D'Arcangelo, 2004, str. 72) stroški uvedbe postopkov za zagotovitev skladnosti z zakonom SOX, ki se osredotoča predvsem na finančna tveganja, znašajo glede na velikost podjetja od 1 do 25 milijonov ameriških dolarjev, projekt pa je večinoma zaključen v treh letih.

3.3 Modeli in standardi upravljanja tveganj

Področje upravljanja tveganj se v svetu v zadnjih dveh desetletjih močno razvija. Potrebe po natančnejši strokovni opredelitvi in ureditvi te tematike ter pomoči pri praktični uvedbi upravljanja tveganj v podjetja so vodile k pripravi standardov in modelov tudi na tem področju. Začetek predstavlja standard AS/NZS 4360 (ang. Australia/New Zealand Risk Management Standards 4360:1995), ki so ga leta 1995 pripravili strokovnjaki z obeh strani Tasmanskega morja in je bil do sedaj dvakrat prenovljen, nazadnje leta 2004. Svoje standarde so nato dobile še Kanada v letu 1997 (Canadian Risk Management Guideline CAN/CSA-Q850-97), Velika Britanija v letu 2000 (BS 6079-3:2000) in Japonska v letu 2001, vse pa je odobrila Mednarodna organizacija za standardizacijo (ang. International Organization for Standardization - ISO) (Kloman, b.l.).

Leta 2002 je v Veliki Britaniji izšel nov standard s področja upravljanja tveganj, imenovan Standard AIRMIC, ALARM, IRM¹². Standard je dobil ime po organizacijah, ki so ga pripravile, in sicer: Zveza poslovodij s področja tveganj in zavarovanja (ang. The Association of Insurance and Risk Managers - AIRMIC), Nacionalni forum za upravljanje tveganj v javnem sektorju (ang. The national Forum for Risk Management in the Public Sector - ALARM) in Inštitut za upravljanje tveganj (ang. The Institute of Risk Management - IRM). Pripravljalci standarda so ob njegovi izdaji poudarili, da standard predstavlja dobro prakso pri vzpostavitvi sistema upravljanja tveganj, nikakor pa ne tog standard, ki bi vodil k certificiranju sistema (A Risk Management Standard, 2002, str. 1).

¹² Več o standardu v točki 3.6.

Model upravljanja tveganj v podjetju COSO ERM je nastal leta 2004, ko se je organizacija COSO odločila pripraviti konceptualni okvir oziroma model upravljanja tveganj s podrobnim navodilom za njegovo vpeljavo. Pri pripravi tega modela pa se je postavilo vprašanje, ali upravljanje tveganj vključiti v že obstoječi Okvir notranjih kontrol COSO, ali ga nadgraditi. Takrat so namreč različni revizijski standardi uporabljali ta okvir, vedno bolj pa so ga uporabljala tudi tista podjetja, ki so morala poročati o delovanju notranjih kontrol po zahtevah SOX. Zato so se odločili, da bodo okvir notranjih kontrol dopolnili s področjem upravljanja tveganj. Model COSO ERM je splošno sprejet model s strani ameriškega inštituta notranjih revizorjev, in kot tak zelo razširjen po svetu, tudi v državah, ki imajo svoje lastne standarde s področja upravljanja tveganj.

Revizijska hiša KPMG je v letu 2004 opravila raziskavo o strateškem upravljanju tveganj v avstralskih in novozelandskih podjetjih. Raziskava je pokazala, da skoraj vsa podjetja uporabljajo nek poznan in sprejet okvir upravljanja tveganj. Tako kar 50 % vprašanih uporablja avstralski standard AS/NZS 4360: 2004, 36 % model COSO ERM, ostali pa druge modele (KPMG, 2005, str. 8). 97 % podjetij je navedlo, da je ocenitev tveganj sestavni del odločitev o strateških projektih in pobudah v podjetju. Vendar pa to ni sestavni del nekega celovitega sistema upravljanja tveganj, saj kar 40 % podjetij navaja, da ga niso uvedla (KPMG 2005, str. 15). 85 % tistih podjetij, ki so uvedla sistem upravljanja tveganj, pa ga ocenjuje kot pomemben del upravljanja podjetja.

Pri nas celovite raziskave s področja upravljanja tveganj še niso bile izvedene. Decembra 2005 je bila opravljena raziskava, v kateri so avtorji želeli ugotoviti, kakšen pristop k tveganju ima 41 slovenskih podjetij s področja kemične industrije. Rezultati raziskave so pokazali, da je kar 29 % slovenskih anketiranih podjetij vpeljalo sistem celovitega upravljanja tveganj. Glede na to, da polovica zaprosenih na anketo ni odgovorila, avtorji ocenjujejo ta delež v celotni populaciji na 17 %. Kar pa je glede na druge raziskave v svetu, kjer se je delež gibal okrog 10 %, rezultat še vedno precej velik. Raziskava je potrdila hipotezo, da podjetja, kjer imajo vpeljana najmanj dva sistema kakovosti (certifikat vodenja kakovosti ISO¹³ 9001 in okoljski certifikat ISO 14000), celovito upravljajo tveganja, saj ti sistemi vnašajo sistematičnost ter definirajo odgovornosti zaposlenih v podjetju. Prav tako je bila potrjena hipoteza, da uporabljajo srednja podjetja bolj formaliziran pristop, večja podjetja pa bolj celovit pristop k upravljanju tveganj (Gomišček, Podlipnik, 2006, str. 569-573). Vendar pa iz raziskave ni razvidno, kakšen model taka podjetja uporabljajo, vprašljiva pa je tudi hipoteza, da sistemi kakovosti predstavljajo okvir za celovito upravljanje tveganj.

Rezultati ankete Slovenskega inštituta za revizijo in Raziskovalnega centra Ekonomske fakultete iz leta 2002 so pokazali, da je upravljanje tveganj v slovenskih podjetjih še precej nerazvito. Najnaprednejša slovenska podjetja so v letu 2004 (redka pa tudi kakšno leto prej) pričela s prvimi koraki na tem področju, tj. zbirati znanje in izkušnje, opredeljevati najpomembnejše izpostavljenosti in pripravljati koncepte upravljanja tveganj (Berk, 2006).

¹³ ISO je kratica Mednarodne organizacije za standardizacijo (ang. International Organization for Standardization).

Največ je bilo do sedaj narejeno na področju upravljanja finančnih tveganj. Vendar pa tudi tu še precej zaostajamo za drugimi, predvsem na področju uporabe izvedenih finančnih inštrumentov in z njimi povezanih tveganj. Upravljanje finančnih tveganj uveljavljata tako 66. člen Zakona o gospodarskih družbah – H in 30. člen Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Podjetja, zavezana k uporabi Mednarodnih standardov računovodskega poročanja, pa morajo upoštevati še standarda 32 in 39, ki se nanašata na finančne inštrumente.

Ker pa podjetje težko upravlja finančno tveganje, ne da bi upoštevalo vse cilje in procese v podjetju, je torej logična posledica vpeljava celovitega sistema upravljanja tveganj. Zato v nadaljevanju podrobneje predstavljam model upravljanja tveganj COSO ERM, nato pa za primerjavo z njim še dva podobna standarda.

3.4 Model upravljanja tveganj COSO ERM

3.4.1 Kratka predstavitev modela COSO ERM

Model COSO ERM definira upravljanje tveganj kot proces, v katerega so vključeni odbor, poslovodstvo in zaposleni, se uporablja pri postavljanju stateških in drugih ciljev podjetja na vseh ravneh ter je zasnovan tako, da omogoča prepoznavanje možnih dogodkov, ki bi lahko vplivali na podjetje, obvladuje tveganja znotraj nagnjenosti k tveganju in zagotavlja razumno zagotovilo, da bodo cilji podjetja doseženi (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004a, str. 6).

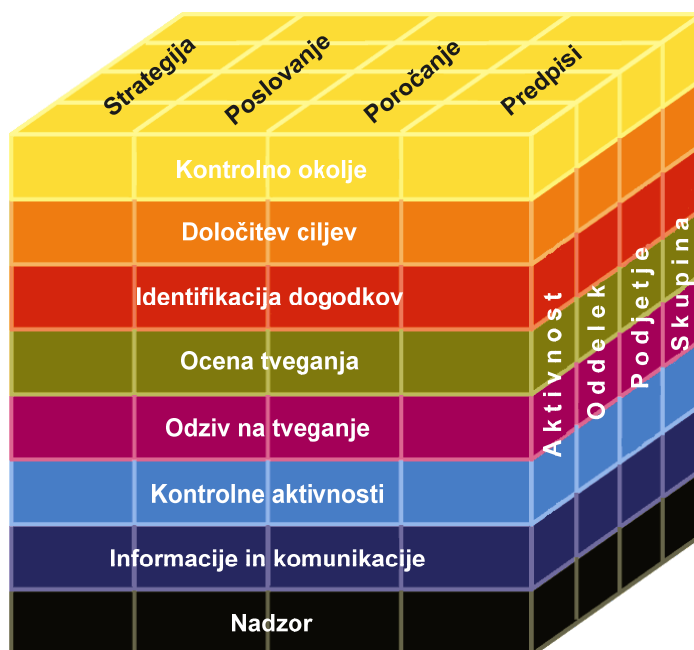
Bistveni poudarek modela COSO ERM je na upravljanju tveganj povezanih s cilji celotnega podjetja. Model COSO ERM je razširjen Okvir notranjih kontrol COSO¹⁴ z naslednjimi sestavinami:

- *Štiri navpične sestavine, ki predstavljajo cilje podjetja:* strateški cilji*, uspešnost in učinkovitost procesov, zanesljivost poročanja, skladnost z ustreznimi zakoni in predpisi.
- *Osem vodoravnih sestavin:* notranje okolje, zastavljanje ciljev*, prepoznavanje dogodkov*, ocenjevanje tveganj, odzivanje na tveganja*, kontrolne aktivnosti, informiranje in poročanje ter nadziranje.

Vsaka od osmih vodoravnih sestavin je povezana s štirimi navpičnimi sestavinami na vseh ravneh podjetja: tj. podjetje, oddelek, poslovna enota, podružnica (ali podjetje v skupini). Povezava med sestavinami je razvidna iz tridimenzionalnega prikaza modela COSO ERM na sliki 3 na strani 28. Povezavo lahko razložimo takole: podatki o poslovanju so del sestavine informiranje in poročanje in jih potrebujemo tako pri določanju strategije, pri uspešnem in učinkovitem vodenju poslovnih procesov, so pomembni za zanesljivost poročanja in potrjujejo, da podjetje deluje skladno z ustrežno zakonodajo.

¹⁴ Dodani elementi so označeni z *.

Slika 3: Model COSO ERM (2004)



Vir: Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 23.

3.4.2 Notranje okolje

Osnova vseh sestavin modela je notranje okolje, ki vključuje etične vrednote, pristojnosti in razvoj zaposlenih, stil poslovanja, način delitve pristojnosti in odgovornosti ter vpliv posloводства. Podjetniška kultura, na katero najbolj vplivata integriteta in zavezanost posloводства k etičnim vrednotam, in stili poslovanja neposredno vplivajo na določanje in doseganje ciljev podjetja in s tem tudi na upravljanje tveganj. Podjetje, ki je bilo uspešno pri prevzemu tveganja, ima drugačen pogled na upravljanje tveganj kot podjetje, ki pri tem ni bilo uspešno. Manjša podjetja lahko nadzorujejo poslovanje predvsem na sestankih posloводства, medtem ko so večja podjetja pri tem bolj formalna. Pomembna elementa notranjega okolja sta tudi sposobnost zaposlenih, da opravijo zaupane jim naloge, in organizacijska struktura.

3.4.3 Določanje ciljev

Določanje ciljev je predpogoj za prepoznavanje dogodkov, ocenjevanje tveganj in določanje odzivov na tveganja. Strateški cilji izhajajo iz vizije, s katero podjetje javnosti sporoči namen svojega delovanja. Strateški cilji in vizija so na splošno precej stabilni, medtem ko so strategije za doseganje strateških ciljev in z njimi povezani cilji bolj dinamični ter se spreminjajo v skladu s spremenjenimi notranjimi in zunanjimi okoliščinami. Na podlagi strateških ciljev in izbranih strategij podjetje razvije z njimi povezane cilje na vseh ravneh podjetja, ki morajo biti razumljivi in merljivi. Model COSO ERM te cilje deli v tri skupine: *cilje uspešnosti in učinkovitosti procesov*, *cilje zanesljivega notranjega in zunanjega poročanja* ter *cilje delovanja skladno z zakoni in predpisi*.

Na določanje strategij za doseg ciljev močno vpliva nagnjenost k tveganju. Podjetja, ki so bolj nagnjena k tveganju, bodo izbirala bolj agresivne strategije v primerjavi s podjetji, ki so manj nagnjena k tveganju. Tudi večino svojih zmogljivosti bodo usmerila na področja, kjer je njihova nagnjenost k tveganju največja. Vzpostavitev ustreznih meril uspešnosti zagotavlja, da bodo dejanski rezultati dejavnosti znotraj sprejemljive stopnje tveganja. Delovanje znotraj sprejemljive stopnje tveganja namreč daje poslovodstvu zagotovilo, da bo poslovanje usklajeno s stopnjo nagnjenosti k tveganju in da bo zagotovilo večjo verjetnost doseganja cilja¹⁵.

3.4.4 Prepoznavanje dogodkov

Na sposobnost podjetja pri doseganju ciljev vplivajo notranji in zunanji dogodki, ki jih mora poslovodstvo v okviru procesa upravljanja tveganj prepoznati. Dogodki, ki imajo negativen vpliv, predstavljajo *tveganje*, na katerega se mora poslovodstvo odzvati z ustrezno ocenitvijo in vpeljavo ustrezne aktivnosti za njegovo obvladovanje. Dogodki, ki imajo predvsem pozitiven vpliv, pa predstavljajo *priložnosti*, ki jih mora poslovodstvo ponovno upoštevati v procesu postavljanja ciljev. (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 49).

Dogodki varirajo od povsem neverjetnih do običajnih, njihov vpliv pa od pomembnega do nepomembnega. Na dogodke vplivajo zunanji in notranji faktorji, kot so (Enterprise Risk Management: Intergrated Framework, 2004, str. 43): ekonomija in gospodarstvo (rast cen), naravno okolje (naravne nesreče), politika (spremembe zakonov), sociala (demografske spremembe), tehnologija (povečan vpliv e-trgovine), infrastruktura (nezadostna oprema v primerjavi z nastalim povpraševanjem), zaposleni (nesreče pri delu), procesi (zamude pri dobavi) in tehnologija (neustrezna tehnologija za povečan obseg proizvodnje).

3.4.5 Ocenjevanje tveganj

Ocenjevanje tveganj omogoča podjetju, da upošteva obseg, v katerem potencialni dogodki lahko vplivajo na doseganje ciljev. Poslovodstvo upošteva tveganje pri delovanju in preostalo tveganje. *Tveganje pri delovanju* je tveganje enote, dogodka in podobno, ne da bi poslovodstvo sprožilo kakršnokoli aktivnost, da bi zmanjšalo bodisi verjetnost njegovega nastanka bodisi njegov vpliv. Ko pa poslovodstvo kot odziv na tveganje sprejme neke aktivnosti za zmanjševanje tveganja, govorimo o *preostalem tveganju* (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 49).

Nekateri dogodki so običajni, ponavljajoči in so običajno že vključeni v načrte podjetja, drugi so nepričakovani. Oboji so povezani z negotovostjo in imajo lahko pomemben vpliv na sprejetje ustrezne strategije in doseganje ciljev. Negotovost dogodka se vrednoti z dveh vidikov: verjetnosti in vpliva. *Verjetnost* predstavlja možnost, da bo dogodek nastal, *vpliv* pa predstavlja posledico. Tveganja z majhno

¹⁵ (Npr. cilj podjetja je doseči, da bo 98 % njegovih dobav pravočasnih, s sprejemljivo stopnjo odstopanja od 96 do 100 %.)

verjetnostjo nastanka in z majhnim vplivom običajno niso predmet nadaljnje obravnave. Tveganja z visoko verjetnostjo nastanka in velikim vplivom pa so deležna največje pozornosti posloводства. Koliko pozornosti nameniti tveganjem znotraj teh dveh okvirov, pa je težka in zahtevna naloga.

3.4.6 Odzivanje na tveganja

Ko je podjetje ocenilo pomembna tveganja, se mora glede na svojo nagnjenost k tveganju odločiti o strategiji obvladovanja tveganj. Strategije delimo v štiri skupine¹⁶ (Enterprise Risk Management: Integrated Framework, 2004a, str. 53):

- *Izogibanje* (ang. avoidance) – Podjetje se odloči, da se bo tveganju izognilo tako, da bo iz tvegane situacije izstopilo oziroma sploh ne bo vstopilo vanjo. Tak primer predstavljata prodaja oddelka ali ukinitve proizvodne linije.
- *Zmanjšanje* (ang. reduction) – Podjetje zmanjša verjetnost pojava tveganja ali njegovega vpliva ali obeh tako, da vpelje ustrezno kontrolno aktivnost.
- *Prenos* (ang. transfer) – Podjetje se odloči, da bo del tveganja preneslo na druge udeležence. Pogoste oblike takega odgovora na tveganje so zavarovanje sredstev, prenos izvajanja storitev na druge.
- *Sprejem* (ang. acceptance) – Podjetje v zvezi s tveganjem ne sprejme nobene aktivnosti.

Ko se podjetje odloča o sprejetju ustrezne strategije, mora:

- a) *Ovrednotiti možne odzive na tveganja* – Pogosto podjetja ugotovijo, da lahko uporabijo več različnih odzivov ali njihovo kombinacijo v zvezi z enim samim tveganjem. Možno je tudi, da en sam odziv lahko uporabijo pri več različnih tveganjih. Zato niso potrebne nobene dodatne aktivnosti, ali pa je obstoječe potrebno le izboljšati.
- b) *Ovrednotiti učinek odziva na tveganje* – Podjetje se mora zavedati, da ima odziv na tveganje lahko različen učinek na verjetnost pojava dogodka in različen učinek možno posledico dogodka.
- c) *Oceniti stroške in koristi odziva na tveganje* – Sredstva, s katerimi se podjetje odziva na tveganja, so omejena, zato je potrebno preučiti stroške in koristi v zvezi s posameznim odzivom.
- d) *Upoštevati, da tveganja lahko pomenijo priložnosti v poslovanju podjetja.*

3.4.7 Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti predstavljajo politike in postopke, ki jih posloводство vpelje kot odziv na tveganja. Medtem ko politike sporočajo, kaj je potrebno storiti, postopki oziroma navodila povedo, kako je to treba storiti. V manjših podjetjih so tako politike in navodila ponavadi zgolj ustna, v večjih podjetjih pa obseg poslovanja zahteva pisna navodila in politike. Oboje pa mora biti vpeljano premišljeno, zavestno in konsistentno.

¹⁶ V teoriji je v zvezi s tem poznan tudi pristop štirih T: treat (obdelaj), terminate (zaključi, uniči), transfer (prenesi), take or tolerate (sprejmi).

Na kontrolne aktivnosti vplivajo narava in obseg dejavnosti ter kompleksnost podjetja. Veliko podjetje z raznovrstnimi dejavnostmi bo zato v primerjavi z manjšim imelo bolj razvejan in močan sistem kontrolnih aktivnosti. Podjetje z decentralizirano organizacijsko strukturo, ki posameznim organizacijskim enotam omogoča večjo samostojnost in inovativnost, bo imelo drugačen sistem kontrolnih aktivnosti od podjetja s centralizirano organizacijsko strukturo (Enterprise Risk Management: Integrated Framework, 2004a, str. 66).

3.4.8 Informiranje in poročanje

Prave in pravočasne informacije so bistvenega pomena za proces upravljanja tveganj ter za vodenje podjetja v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Podjetje zbira podatke iz notranjega in zunanjega okolja, iz preteklosti in sedanjosti. Podatki iz preteklosti omogočajo poslovodstvu, da primerja dejansko izvajanje poslov glede na načrtovano ter mu pomagajo pri napovedi poslovanja in odzivov na dogodke v prihodnje. Tekoči podatki pa poslovodstvu omogočajo hitre odzive na tveganja, tako da podjetje lahko ostane znotraj sprejete stopnje tveganja, da spremeni kontrolne aktivnosti ali celo svojo nagnjenost k tveganju.

Informacijski sistem mora biti zasnovan tako, da bo neformalno in formalno komuniciranje lahko potekalo v vseh smereh, od poslovodstva do zaposlenih in obratno ter med zaposlenimi oziroma oddelki. Zaposleni morajo od poslovodstva dobiti jasno sporočilo o pomembnosti kontrolnih aktivnosti, poznati svojo vlogo v notranjem kontrolnem sistemu in imeti možnost posredovanja pomembnih informacij. Pomembno je tudi ustrezno zbiranje informacij iz okolja kot tudi ustrezno poročanje v okolje. Bistvenega pomena je tudi korektno komuniciranje med poslovodstvom in nadzornim svetom (Enterprise Risk Management: Integrated Framework, 2004a, str. 67).

3.4.9 Nadziranje

Proces upravljanja tveganj se ves čas spreminja. Odzivi na tveganja, ki so bili včasih ustrezni, lahko postanejo nepomembni; kontrolne aktivnosti postanejo manj učinkovite ali pa se ne izvajajo več, cilji podjetja se spremenijo. Zato mora poslovodstvo ugotavljati, ali je delovanje vsake izmed sestavin procesa upravljanja tveganj učinkovito (Enterprise Risk Management: Integrated Framework, 2004a, str. 79).

Ocenjevanje se lahko izvede s tekočimi aktivnostmi ali z ločenim ocenjevanjem. Tekoče nadziranje se opravlja med samim procesom in zajema običajno in nadzorno kontrolo, primerjave in druge rutinske postopke. Ker se izvaja v realnem času, se lahko tudi bolj dinamično odzove na spremenjene okoliščine in je zato v primerjavi z ločenim ocenjevanjem bolj učinkovito. Kljub temu pa model COSO ERM priporoča, da se občasno izvedejo tudi ločena ocenjevanja, ki naj se bolj osredotočijo na celotno upravljanje tveganj in oceno učinkovitosti tekočega nadziranja. Ocenjevanje lahko v obliki samoocenitve izvedejo posamezniki, odgovorni za delovanje

organizacijske enote ali procesa. Opravljajo ga notranji revizorji kot del svojih običajnih nalog ali na posebno zahtevo posloводства in nadzornega sveta.

3.5 Kratek prikaz postopka uvedbe modela COSO ERM

Model COSO ERM je primeren za vse vrste podjetij in za vse ravni v podjetju. Vendar pa je stopnja njegove praktične uvedbe odvisna od mnogih dejavnikov: vrste podjetja, vrste tveganj, lastniške strukture, velikosti in kompleksnosti, stopnje reguliranja s strani države ter okolja, v katerem podjetje deluje. Prav tako je možno model na nekaterih področjih uvesti zelo natančno in podrobno, na nekaterih pa manj.

Prva faza v uvedbi modela COSO ERM je posvečena določitvi posameznih enot v podjetju v skladu s tretjo dimenzijo modela. Podjetje v skladu z organizacijsko strukturo razdelimo na poslovne enote, sektorje, pa tudi na ključne procese. Naslednja faza je določitev ciljev. Najprej cilje podjetja opredeli posloводство, potem pa še vodje vseh predhodno določenih organizacijskih enot. Pri tem je potrebno biti pozoren, da so cilji vodij organizacijskih enot integrirani v skupne cilje podjetja, ki jih je opredelilo posloводство, vse skupaj pa mora biti povezano z vizijo in poslanstvom podjetja. Potem je potrebno prepoznati dogodke, ki vplivajo na nastanek tveganja in verjetnost njihovega nastanka. Samo zbiranje informacij o tveganjih se lahko opravi z raziskavami, vprašalniki, intervjuji ali z delavnicami, kjer se samoocenjuje delovanje notranjih kontrol. Pri tem sodelujejo nosilci procesov ter posloводства na vseh ravneh.

Pridobljen seznam tveganj je potrebno najprej urediti. Literatura s področja upravljanja tveganj priporoča, da seznam vsebuje od 40 do 50 največjih tveganj, ki naj se združujejo v neke logične skupine. Pri oblikovanju teh skupin si podjetje lahko pomaga z obstoječimi modeli tveganja, z raziskavami strokovnih in gospodarskih združenj, z razumevanjem vseh dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja, strokovno literaturo. Da bi lažje opredelili posamezno tveganje, je potrebno tako tveganje kot skupino, v katero tveganje spada, tudi podrobneje opisati, da jih lažje povežemo s strateškimi cilji podjetja (Miller, Schanfield, 2005, str. 81).

Nato je potrebno oceniti, kakšen vpliv bi imelo tveganje na podjetje, in verjetnost, da se bo tveganje pojavilo. Kombinacija teh dveh dejavnikov omogoči rangiranje tveganj in s tem usmeri pozornost na tveganja z visokim vplivom in visoko verjetnostjo nastanka. V naslednjem koraku je potrebno izbrati kontrole, ki bodo obvladovale tveganja. V zvezi s tem mora podjetje opredeliti svoj odnos do tveganj. Sledi vpeljava notranjih kontrol ali drugih aktivnosti, povezanih z odzivanjem na tveganja in njihovo testiranje s ciljem, prepričati se, da so ustrezne in delujejo na vseh organizacijskih ravneh.

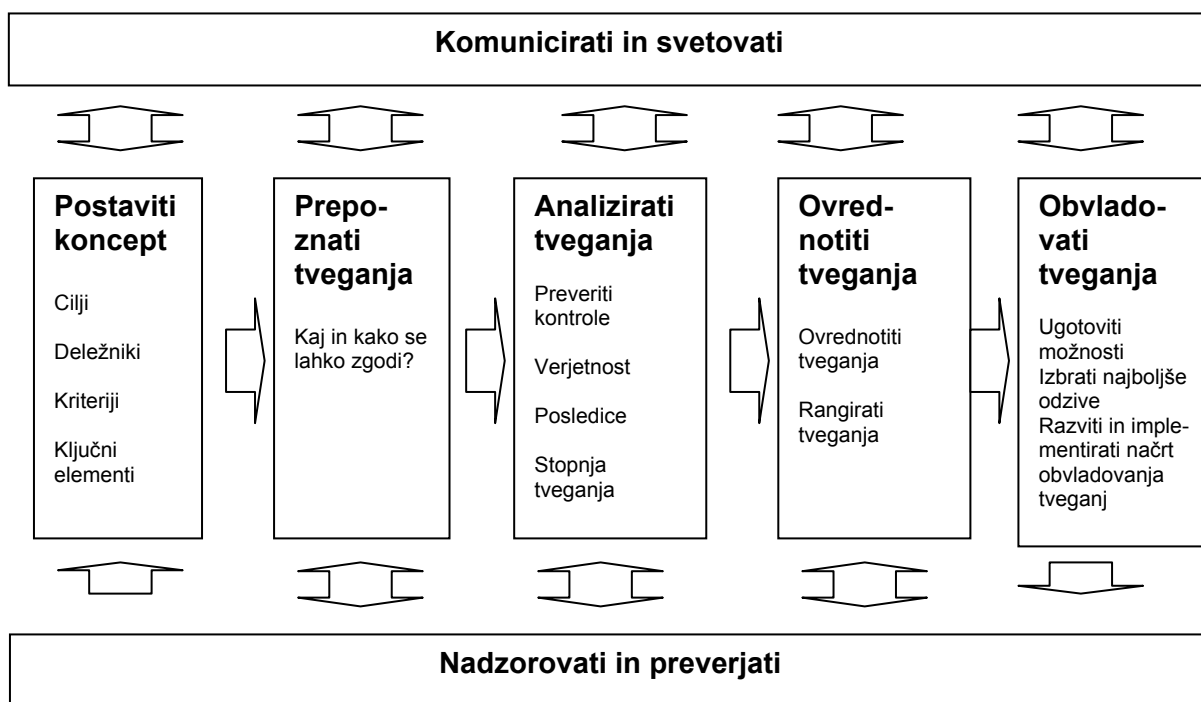
3.6 Drugi standardi upravljanja tveganj in primerjava z modelom COSO ERM

V točki 3.3 Modeli in standardi upravljanja tveganj sem na kratko predstavila razvoj treh najpogostejše uporabljenih standardov upravljanja tveganj, to so:

- standard AS/NZ 4360:2004, ki so ga pripravili avstralski in novozelandski strokovnjaki,
- standard AIRMIC, ALARM, IRM, ki so ga pripravile tri organizacije, ki se ukvarjajo s področjem upravljanja tveganj in po katerih je standard tudi dobil ime¹⁷, ter
- model COSO ERM, ki ga je pripravila ameriška organizacija COSO, ki sem ga podrobneje že predstavila.

V tej točki predstavljam bistvene značilnosti preostalih dveh standardov in ju primerjam z modelom COSO ERM. Standard AS/NZS 4360:2004, ki ga prikazuje slika 4, je v primerjavi z modelom COSO ERM manj obsežen, saj ne vsebuje sestavine notranje okolje, nekatere skupne sestavine pa bodisi razdeli ali združi. Medtem ko je določitev ciljev podjetja v modelu COSO ERM samostojna sestavina, standard AS/NZS 4360:2004 poudarja, da je določitev ciljev le del postavitve koncepta sistema upravljanja tveganj.

Slika 4: Proces upravljanja tveganj v standardu AS/NZS 4360:2004



Vir: Cooper, 2004, str. 1.

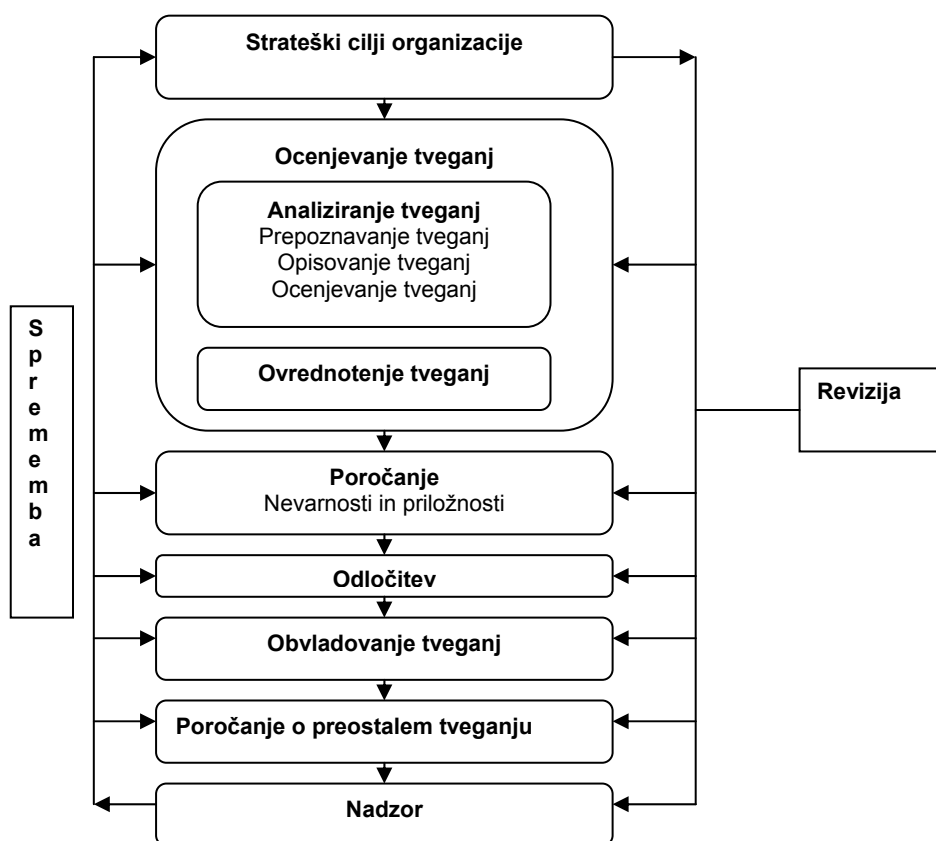
¹⁷ Te organizacije so Zveza poslovođij s področja upravljanja tveganj in zavarovanja (AIRMIC), Nacionalni forum za upravljanje tveganj v javnem sektorju (ang. The National Forum for Risk Management) in Inštitut za upravljanje tveganj (ang. The Institute of Risk Management (IRM)).

Standard uporablja standardizirane definicije¹⁸ s področja upravljanja tveganj, kar omogoča lažje razumevanje samega standarda kot tudi primerjavo z drugimi standardi. Standard priporoča naj bi bil sam koncept postavitve sistema upravljanja tveganj na eni strani opisen (opis ciljev podjetja in deležnikov ter seznam kriterijev uspešnosti, s katerimi se meri uspešnost doseganja ciljev in s tem tudi pomena tveganj) in na drugi ustvarjalen (določitev področij, tem, ki bodo predmet upravljanja tveganj) (Cooper, 2004, str. 2-5).

Ocenjevanje tveganj je v obeh modelih vitalna sestavina, pa vendar avstralsko-novozelandski standard daje večji poudarek ovrednotenju dobljenih rezultatov ocenjevanja, kar vključuje tako popravke ocen tveganj kot tudi izločitev manj pomembnih tveganj iz nadaljnje obravnave. Kontrolne aktivnosti so po standardu AS/NZS 4360:2004 le del upravljanja tveganj, medtem ko so v modelu COSO ERM samostojna sestavina, kar je verjetno posledica, da je model COSO ERM nastal iz Okvira notranjih kontrol COSO.

Na sliki 5 predstavljam še sestavine Standarda AIRMIC, ALARM in IRM, ki so ga pripravile organizacije, ki se ukvarjajo s področjem upravljanja tveganj.

Slika 5: Proces upravljanja tveganj v standardu AIRMIC, ALARM, IRM



Vir: A Risk Management standard, 2002, str. 4.

¹⁸ Opredelitve je zbrala, uredila in poenotila organizacija ISO (International Standards Organization) v dokumentu ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards. Isto izrazoslovje uporablja tudi v nadaljevanju predstavljen Risk Management Standard.

Posledica uporabe standardiziranih definicij s področja upravljanja tveganj je razvidna tudi v Standardu AIRMIC, ALARM in IRM, saj tudi ta standard meni, da je ocenjevanje tveganj proces, ki vključuje tako analiziranje tveganj kot ovrednotenje tveganj. Temu vitalnemu delu procesa upravljanja tveganj je namenjen precejšen del standarda, ki pa je v primerjavi s standardom AS/NZS 4360:2004 bolj konkreten, saj ponuja praktične primere opisovanja tveganj, ocenjevanja verjetnosti nastanka tveganja ali priložnosti kot tudi njihovega vpliva.

3.7 Vloga notranjega revizorja pri upravljanju tveganj

Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so prinesla v sodobno družbeno, gospodarsko in politično okolje spremembe, ki so zahtevale nadaljnji razvoj notranjerevizijske stroke ne samo na področjih revizijskega procesa, notranjerevizijske metodike dela, revizijskega okolja, pač pa tudi na spremembo v vsebini dela. Standardi sicer dopolnjujejo vsebino notranjerevizijskega dela s problematiko tveganj, vendar ne v takem obsegu in globini, ki bi ustrezale vse večjim potrebam in zahtevam, ki se postavljajo pred notranjega revizorja. Pri tem ne gre samo za tveganja, povezana z revizijskim delom, kot tudi ne za tveganja, ki so povezana z računovodskimi informacijami. Vedno večjo pozornost se namenja tveganjem usklajenosti s predpisi in zakonodajo, v ospredje pa vedno bolj prihajajo tveganja pri delovanju oziroma poslovanju. Le-ta so bila v dosedANJI praksi, vsaj na slovenskem področju, neupravičeno zanemarjena (Jagrič, 2006, str. 229).

Z upoštevanjem poslovnih tveganj poslovodstvo poskuša krepiti moč podjetja in njegove priložnosti v okolju, kar stori lahko le z vzpostavitvijo sistema upravljanja tveganj. Za uspešen in učinkovit sistem upravljanja je torej odgovorno poslovodstvo, ki mora določiti ustrezno strategijo obvladovanja tveganj (zanemarjanje tveganj, sprejemanje tveganj, kontroliranje tveganj, zmanjševanje tveganj in odpravljanje tveganj). Notranji revizor pa je tisti, ki poslovodstvo pri tem podpira in mu pomaga (Tušek, Žager, 2004, str. 12-13).

Notranji revizor se osredotoča predvsem na to, kakšen pristop do tveganj ima poslovodstvo, in sicer tako, da razume cilje in vrednote podjetja kot celote in njegovih organizacijskih ravni, prepozna in ovrednoti pomembna tveganja, ki predstavljajo oviro pri doseganju teh ciljev, razume sprejeto toleranco glede tveganj, zna določiti tiste notranje kontrole, ki obvladujejo tveganje do sprejemljive stopnje, ter oceni uspešnost in učinkovitost celotnega sistema upravljanja tveganj.

Vloga notranjega revizorja je seveda različna glede na to, ali ima podjetje vpeljane postopke upravljanja tveganj ali ne. Če podjetje ni vzpostavilo postopkov upravljanja tveganj, notranji revizor o tem opozori poslovodstvo in pripravi predloge za njihovo vzpostavitev. O tem, kakšna natančno naj bo njegova vloga pri tem, pa se mora pogovoriti s poslovodstvom, nadzornim svetom in revizijskim odborom. Navodilo za postopke 2100-4 priporoča, da se vloga notranjega revizorja pri postopkih upravljanja tveganj navede v Ustanovni listini (Navodila za postopke, 2003, str. 94).

Če je poslovodstvo vzpostavilo postopke upravljanja tveganj, potem jih notranji revizor po navodilu 2110-1 oceni z vidika doseganja naslednjih petih ključnih ciljev (Navodila za postopke, 2003, str. 104-105):

- Tveganja, povezana s poslovno strategijo in procesi, so prepoznana in razvrščena po prednosti.
- Poslovodstvo in nadzorni svet sta določila stopnjo ali raven sprejemljivega tveganja za podjetje, vključno s tistim za doseganje strateških ciljev.
- Vpeljane so ustrezne kontrolne aktivnosti za zmanjševanje oziroma obvladovanje tveganja do ravni sprejemljivega tveganja.
- Periodično se izvajajo ocenitve tveganj ter uspešnosti in učinkovitosti kontrolnih aktivnosti.
- Poslovodstvo in nadzorni svet sta obveščena o vseh rezultatih procesa upravljanja tveganj. Poročanje deležnikom o tveganjih, strategijah v zvezi s tveganji in kontrolnih aktivnostih je del upravljanja podjetja.

Če poslovodstvo dobro razume vlogo notranjega revizorja, torej če ga razume kot svetovalca in ne zgolj kot kontrolorja, notranji revizor lahko igra ključno vlogo pri vzpostavitvi sistema upravljanja tveganj. Po mnenju ameriškega inštituta notranjih revizorjev IIA je glavna vloga notranjega revizorja v sistemu upravljanja tveganj v tem, da poslovodstvu zagotovi, da je sistem upravljanja tveganj uspešen in učinkovit, kar pomeni, da so ključna tveganja v podjetju upravljana, postopki upravljanja tveganj in notranje kontrole pa delujejo učinkovito. Vloga notranje revizije v sistemu upravljanja tveganj je odvisna predvsem od stopnje vpliva na revizorjevo neodvisnost in objektivnost, pa tudi od tega, v kakšni meri notranji revizor lahko pomaga k izboljšanju sistema upravljanja tveganj v podjetju.

Po mnenju IIA lahko vloge notranjega revizorja v sistemu upravljanja tveganj razdelimo na ključne, dovoljene in neželene.

Ključne vloge notranjega revizorja v sistemu upravljanja tveganj so lahko naslednje (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004):

- zagotavljanje uspešnosti in učinkovitosti procesov upravljanja tveganj,
- zagotavljanje pravilnega pristopa k ocenjevanju tveganj,
- ocenjevanje procesov upravljanja tveganj,
- ocenjevanje poročanja o ključnih tveganjih,
- pregledovanje upravljanja ključnih tveganj.

Aktivnosti, v katerih notranji revizor lahko igra ključno vlogo, predstavljajo storitve zagotavljanja, ki so poleg storitev svetovanja naloga notranjega revizorja. Obseg svetovalnih storitev notranjega revizorja v procesu upravljanja tveganj je odvisen od notranjih in zunanjih zmogljivosti, s katerimi razpolaga podjetje ter zrelosti podjetja pri upravljanju tveganj, ki se s časom seveda spreminja. Glede na to, da ima notranji revizor pogosto v podjetju največ znanja o tveganjih ter da hkrati tudi najbolj razume povezavo med tveganji in njihovim upravljanjem, pomeni, da lahko igra vlogo podpornika ali v zgodnjih fazah tudi vodje projekta.

Ko podjetje doseže višjo stopnjo zrelosti, pristopa k upravljanju tveganj in upravljanje tveganj postane del poslovnih aktivnosti, se lahko vloga notranjega revizorja v procesu upravljanja tveganj zmanjša. Poveča pa se, če notranji revizor aktivneje poseže v sistem upravljanja tveganj, kar je zaradi njegove strokovnosti na tem področju pogosto nujno, če želi podjetje tak projekt resnično izpeljati. V takem primeru govorimo o

dovoljenih vlogah notranje revizije v sistemu upravljanja tveganj, ki se kažejo v naslednjih aktivnostih (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004):

- vzpodbujanje vzpostavitve sistema upravljanja tveganj,
- razvijanje strategije upravljanja tveganj, ki jo potrdi nadzorni svet,
- sodelovanje¹⁹ pri prepoznavanju in ocenjevanju tveganj,
- izobraževanje posloводства o primernih odzivih na tveganja,
- koordiniranje aktivnosti na področju upravljanja tveganj,
- zbirno poročanje o tveganjih,
- vzdrževanje in razvijanje okvira upravljanja tveganj.

Te aktivnosti predstavljajo storitve svetovanja, ki so (lahko) sestavni del delovnih nalog notranjega revizorja in zaradi svoje narave zahtevajo od notranjega revizorja varnostne ukrepe za preprečitev poslabšanja objektivnosti in neodvisnosti. Zato je potrebna najprej jasna definicija odgovornosti glede procesa upravljanja tveganj, ki se zapiše najprej v Notranjerevizijski ustanovni listini nato pa še v sami dokumentaciji projekta. Svetovalna vloga notranjega revizorja v procesu upravljanja tveganj je torej mogoča le takrat, ko notranji revizor pravzaprav ne igra nobene pomembne vloge pri upravljanju tveganj. Prav tako je taka vloga mogoča le, dokler posloводство dejansko aktivno spodbuja in podpira proces upravljanja tveganj.

Notranji revizor mora za izvedbo tako storitev zagotavljanja kot svetovalnih storitev imeti ustrezna znanja in sposobnosti. Vloga notranjega revizorja pri upravljanju tveganj bo v primeru, da ima podjetje poslovodjo tveganj (ang. risk manager), predvidoma le v smislu storitev zagotavljanja.

Poslovodja tveganj poroča poslovodstvu in nadzornemu svetu o uspešnosti upravljanja tveganj. V nekaterih podjetjih poslovodja tveganj nadomeščata oddelek za upravljanje tveganj ali odbor za upravljanje tveganj. Ne glede na obliko organiziranosti je uspešno delovanje poslovodje tveganj povezano s tremi temeljnimi zahtevami: poslovodja mora dobro poznati procese v podjetju, skrbeti za uravnoteženo nagnjenost k tveganju v celotnem podjetju in skrbeti za usklajeno sprejemanje odločitev na vseh ravneh v skladu z izbranimi usmeritvami (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 61-62).

Poslovodja tveganj pomaga poslovodstvu pri oblikovanju in vzpostavitvi sistema upravljanja tveganj ter neprestano preverja uspešnost in učinkovitost njegovega

¹⁹ IIA sodelovanje pojasnjuje takole: »Delo s skupino ali posameznikom, ki pomaga pri doseganju ciljev sestanka ali aktivnosti. Vključuje poslušanje, spodbujanje, opazovanje, spraševanje, ne vključuje pa izvajanja ali sprejemanja odločitev«.

delovanja, ugotavlja, ali so vsa tveganja prepoznana in dodeljena ustreznim lastnikom, preverja, ali sistem upravljanja tveganj v vseh organizacijskih enotah deluje v skladu s sprejeto politiko in modelom, pomaga notranjim in zunanjim revizorjem, da se pri načrtovanju in izvajanju revidiranja lahko zanesejo na rezultate sistema upravljanja tveganj in pomaga nadzornemu svetu in revizijskemu odboru pri izpolnjevanju njune vloge na področju upravljanja podjetja (De la Rosa, 2007, str. 53).

Na eni strani imata notranji revizor in poslovodja tveganj nekaj skupnega znanja, sposobnosti in vrednot, po drugi strani pa je poslovodja tveganj specialist za kvantificiranje tveganj, modeliranje, postopke prenosa tveganj in podobno. Vendar pa poslovodja tveganj dela le za poslovodstvo podjetja in ni zavezan k objektivnemu in neodvisnemu ocenjevanju in poročanju nadzornemu svetu in revizijskemu odboru o uspešnosti in učinkovitosti sistema upravljanja tveganj v podjetju.

Notranji revizor pa ne more in ne sme nase prevzemati odgovornosti za uspešno in učinkovito delovanje sistema upravljanja tveganj, določiti sprejemljive stopnje tveganja, namesto poslovodstva vpeljevati odzive na tveganja ter sprejemati odgovornosti za procese upravljanja tveganj, saj so to glede na izjavo IIA **nezaželene vloge notranje revizije v sistemu upravljanja tveganj** (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004).

Za vzpostavitev primerne ravnotežja med dvema značilnostima delovanja notranjega revizorja, to je objektivnosti in prispevanju strokovnega znanja k razvoju podjetja, Sawyer predlaga uporabo modela, ki vsebuje sedem različnih pristopov notranjega revizorja k razvoju sistema upravljanja tveganj. Prva dva pristopa predpostavljata, da podjetje že ima vpeljan sistem upravljanja tveganj, notranji revizor pa ga revidira oziroma, če obstajajo zahteve, tudi svetuje v zvezi z njim. V tretjem primeru, če podjetje takega sistema še nima, avtor priporoča, da notranji revizor v obliki seminarjev in delavnic promovira pomembnost upravljanja tveganj. Pri četrtem pristopu notranji revizor sodeluje pri projektu prepoznavanja in ocenjevanja tveganj, kar se na naslednji peti stopnji lahko manifestira kot urejanje tveganj v register tveganj podjetja. Ko je podjetje na tej stopnji, notranji revizor lahko razvije šesti, to je na tveganjih zasnovan pristop k notranjemu revidiranju. V zadnjem sedmem pristopu Sawyer predlaga, da notranji revizor igra aktivno vlogo v razvoju sistema upravljanja tveganj, ko pa je sistem vzpostavljen, se naj notranji revizor vrne k storitvam zagotavljanja (Sawyer, 2003, str. 175-176).

V razvitem sistemu upravljanja tveganj notranji revizor sodeluje skupaj s poslovodjem tveganj pri razvoju kulture upravljanja tveganj. Notranji revizor preverja, ali je upravljanje tveganj integrirano ne samo v procese upravljanja, temveč tudi v procese izvajanja. Potrjuje, da se odločitve poslovodij sprejemajo na osnovi zanesljivih informacij o tveganjih, za katere je bila vzpostavljena stroškovno primerna in enotna arhitektura evidentiranja. Poleg tega se v razvitem sistemu upravljanja tveganj notranji revizor manj posveča iskanju problemov, kajti le ti so večinoma že evidentirani, zato lahko večino svojega časa posveti iskanju rešitev (Psica, 2007, str. 77-80).

K povečevanju vrednosti sistema upravljanja tveganj notranji revizor lahko prispeva na dva načina. Prvič tako, da nadzornemu svetu in revizijskemu odboru zagotavlja, da sistem deluje uspešno in učinkovito in v skladu s sprejetim pristopom. In drugič tako, da rezultate sistema upravljanja tveganj uporabi pri razvoju na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja, med samim poslovnim letom pa pri prepoznavanju visoko tveganjih področij kot potencialnih področij revidiranja (De la Rosa, 2007, str. 54).

4 NAČRTOVANJE NOTRANJEGA REVIDIRANJA NA TEMELJU REVIZIJSKE ANALIZE TVEGANOSTI

4.1 Načrtovanje notranjega revidiranja

Načrtovanje notranjega revidiranja poteka na treh ravneh. Na prvi najvišji ravni se notranji revizor ukvarja s strateškim načrtovanjem razvoja notranjega revidiranja v podjetju, na srednji ravni določa, kaj bo revidiral in kako bo razporedil svoje zmogljivosti na področja revidiranja, na najnižji ravni pa načrtuje razporeditev svojega dela znotraj posamezne revizijske naloge (Chambers, 1997, str. 56).

Načrtovanja notranjega revidiranja se ni mogoče lotiti, ne da bi sprejeli ustrezno strategijo. Strategija notranjega revidiranja v svoji formalni obliki namreč odgovarja na ključna vprašanja, kakšno je trenutno stanje notranjega revidiranja in kaj si želi v bodoče doseči na področju svoje vloge v podjetju in odnosa do deležnikov, obsega in vrste dela, svojih zmogljivosti ter uspešnosti in učinkovitosti postopkov. Strategija se osredotoča na vprašanje, kako bo notranje revidiranje izpolnilo svoje poslanstvo, kako bo prispevalo k upravljanju tveganj, upravljanju podjetja in delovanju notranjega kontrolnega sistema.

Pri pripravi strategije notranjega revidiranja je potrebno ves čas usmerjati pozornost na tveganja. Strategija notranjega revidiranja mora upoštevati vpliv poslanstva podjetja na njen odnos do tveganja, pa tudi vpliv političnega, ekonomskega in pravnega okolja na tveganja podjetja. Najpomembnejši pa je vpliv sprejetega modela upravljanja tveganj in zrelosti podjetja glede tveganj. Stopnja tveganja, ki sta jo podjetje in njen nadzorni svet ali revizijski odbor sprejela, mora biti vsesplošno sprejeta, saj predstavlja ključ za prepoznavo tistih pomembnih kontrolnih sistemov in procesov, ki se ne obvladujejo ustrezno (Parkinson, 2004, str. 65).

Dobro postavljena strategija nudi vsem zainteresiranim odgovore na vprašanja, kaj je potrebno storiti (obseg), kdo bo to opravil (zmogljivosti) ter kako bo to opravljeno (metodologija) (Pickett, 2003, str. 522).

Rezultat strateškega procesa notranjega revidiranja je dolgoročni načrt notranjega revidiranja, ki določa, kako bo notranje revidiranje uresničilo svoje strateške cilje. Strateški načrt v standardih neposredno ni zahtevan. Standard 2010 Načrtovanje pravi, da mora notranjerevizijski predstojnik vzpostaviti na tveganjih zasnovane načrte, ki določajo prednostni vrstni red pri delovanju notranjerevizijskega izvajalca,

kar mora biti v skladu s cilji podjetja. Vendar pa Standardi zahtevajo, da mora biti ocena tveganja, na kateri temelji načrt, pridobljena najmanj enkrat letno, kar neposredno zahteva pripravo letnega načrta. Zlasti v večjih notranjerevizijskih službah so običajni tudi četrletni načrti.

Načrti notranjega revidiranja torej povedo, kaj bo notranji revizor v določenem časovnem obdobju revidiral. Natančnost opredeljenih področij revidiranja in s tem ciljev revidiranja pa se veča, čim bolj se od strateškega načrtovanja premikamo k letnemu oziroma četrletnemu načrtovanju, vsekakor pa so cilji revidiranja najbolj natančno opredeljeni v okviru načrtovanja posameznega revizijskega posla.

Načrt notranjega revidiranja mora odsevati poslanstvo notranjega revidiranja, zato se pri njegovi pripravi osredotočimo na naslednje štiri elemente (Pickett, 2006, str. 23):

- *Sporočilo/ namen, cilji.* Načrt notranjega revidiranja prikazuje, kaj bo notranji revizor v prihodnje počel, in na ta način sporoča, kaj notranji revizor smatra za pomembno. Če ta vsebina ne odseva tistega, za kar podjetje smatra, da je pomembno, potem namen dejavnosti notranjega revidiranja ni dosežen. Iz tega sledi, da tako priprava strategije kot tudi načrtovanje procesa notranjega revidiranja nujno zahtevata večjo povezavo notranjega revizorja z ostalimi znotraj in zunaj podjetja.
- *Uporabniki.* Pri pripravi načrta notranjega revidiranja je potrebno upoštevati prejemnike tako osnutka kot končnega načrta notranjega revidiranja. Notranji revizor naj bi preko načrta notranjega revidiranja uporabnikom sporočal, kako bo njegova izvedba povečala njihove koristi.
- *Metodologija.* Načrtovanje notranjega revidiranja mora biti izvedeno v skladu s sprejeto metodologijo notranjega revidiranja, ki mora temeljiti na tveganjih.
- *Rezultati.* Dober načrt notranjega revidiranja vodi k odličnemu delu, dobro obveščenim poslovojem, ki vedo, kdaj se bo posamezna revizija izvajala, in dobro motiviranim revizorjem, ki lahko vidijo, kako bo njihovo delo v naslednjih mesecih ali letih prispevalo k povečanju koristi podjetja (Pickett, 2006, str. 24).

4.2 Proces načrtovanja notranjerevizijske dejavnosti

Proces načrtovanja notranjerevizijske dejavnosti na splošno obsega:

- postavljanje ciljev notranjega revidiranja,
- pripravljane razporeda dela,
- pripravljane načrta razporeda zaposlenih, zaposlovanja in predračunov ter
- določanje načina spremljanja izvajanja načrta.

a) Postavljanje ciljev notranjega revidiranja

Izhodiščna točka strateškega in kratkoročnega procesa načrtovanja je opredelitev ciljev notranjega revidiranja, ki morajo izhajati iz ciljev podjetja. Ker je uresničitev ciljev odvisna od uspešnosti sistema upravljanja tveganj, je upravljanje tveganj posledično temelj strategije notranjega revidiranja. Iz tega sledi, da tako priprava strategije kot tudi načrtovanje procesa notranjega revidiranja zahtevata večjo

povezavo notranjega revizorja s poslovodstvom in revizijskim odborom že v sami fazi priprave načrta in ne samo v fazi potrditve in sprejema. Notranjerevizijski standard 2010-A1 od notranjega revizorja zahteva, da mora pri načrtovanju upoštevati prispevek poslovodstva in nadzornega sveta oziroma revizijskega odbora.

Poslovodstvo naj bi natančno pregledalo seznam revizijskih nalog in povedalo svoje mnenje, ali časovni raspored ustreza sedanjim in prihodnjim aktivnostim podjetja, ali bi bilo potrebno v načrt vključiti še kakšna druga revizijska področja ali obstoječa področja zamenjati z drugimi, ali so potencialna področja revidiranja preveč ali premalo pokrita, kakšne težave lahko notranji revizor pričakuje pri revidiranju določenih revizijskih področij in na katero problematiko naj se notranji revizor osredotoči, kakšen naj bi bil obseg posamezne revizijske naloge ter ali je ocena tveganj v skladu s poslovodsko oceno (Sawyer, 2003, str. 950).

b) Pripravljanje razporedov dela po poslih

Pripravljanje razporeda dela je najzahtevnejši del notranjerevizijskega načrtovanja in osrednji del magistrskega dela. Zato na tem mestu predstavljam le splošne zahteve Standardov in Navodil za postopke. Standard 2010 Načrtovanje od notranjega revizorja zahteva, da pripravi na tveganjih zasnovan načrt dela, ki določa prednostni vrstni red opravljanja poslov in ki odseva cilje podjetja, v katerem notranji revizor deluje. Standard nadalje še zahteva, da se ocena tveganja za pripravo načrta pridobi najmanj enkrat letno, upoštevati pa je potrebno še prispevek poslovodstva, nadzornega sveta in revizijskega odbora, če je le-ta organiziran.

Razporedi dela po poslih torej povedo, katere dejavnosti je treba opraviti, kdaj jih je treba opraviti in kakšen je predvideni čas za izvedbo. Raspored dela je med drugim zasnovan na ocenitvi prednosti in izpostavljenosti tveganju. Niti Standardi niti Navodila za postopke ne dajejo podrobnih navodil za pripravo načrta, se pa dotaknejo teme, kaj revidirati, kako določiti izpostavljenost tveganju in kako določiti prednostni vrstni red revidiranja. Navodila za postopke tako uvedejo pojem »celota revidiranja«, ki ga sicer podrobno ne pojasnijo, razumeti pa je, da to predstavlja vsa prepoznana potencialna področja revidiranja oziroma revizijske posle. Ta celota revidiranja naj bi bila povezana s strateškim načrtom podjetja, ki odseva nagnjenost podjetja k tveganjem in oceno stopnje tveganja pri doseganju strateških ciljev. Zato je potrebno to celoto revidiranja enkrat letno oceniti ali odseva strategijo in usmeritve podjetja in ugotoviti, kako nanjo vplivajo ocene upravljanja tveganj.

Navodila za postopke v zvezi z ocenitvijo izpostavljenosti tveganju in določitvijo prednostnega reda revidiranja ne priporočajo uporabo kakšnega posebnega modela tveganj, temveč le predstavijo nabor dejavnikov tveganja, ki se v takih modelih najpogostje uporabljajo. To so: pomembnost v denarni enoti, udenarljivost sredstev, usposobljenost poslovodstva, ustreznost in kakovost notranjih kontrol, stopnja spremenljivosti ali ustaljenosti, čas od zadnje revizije, zapletenost, razmerje med zaposlenimi in državo. V zvezi z določanjem vrstnega reda poslov pa Navodila za postopke navajajo še nekatere zadeve, ki jih je potrebno upoštevati pri pripravi razporedov dela. Mednje sodijo zlasti posodobljene ocene sistema upravljanja tveganj, zahteve poslovodstva, nadzornega sveta in revizijskega odbora, datumi in

končni izsledki zadnje revizije, pomembne spremembe v poslovanju in upravljanju podjetja, spremembe v sistemu notranjih kontrol, spremembe pri revizijskem osebju in njihovi usposobljenosti (Navodila za postopke 1, str. 60-62).

c) Razporejanje revizorjev, pripravljane načrtov zaposlovanja in predračunov

Od vodje notranjerevizijske dejavnosti v podjetju Standardi zahtevajo, da poskrbi, da so dejavniki za izvajanje notranjerevizijske dejavnosti ustrezni, zadostni in uspešni pri izvajanju načrta (Standard dela 2030, str. 8). Pri načrtovanju notranjega revidiranja mora namreč notranjerevizijski predstojnik povezati seznam revizijskih nalog s seznamom notranjih revizorjev. Če ugotovi, da usklajenega seznama revizijskih nalog ni mogoče izvesti z obstoječim številom notranjih revizorjev, mora v načrt vključiti tudi nove zaposlitve. Če poslovodstvo in revizijski odbor novih zaposlitev v načrtu ne potrdira, potem mora notranjerevizijski predstojnik ustrezno popraviti seznam revizijskih nalog.

Načrtovanje zaposlenih pa ne zajema samo njihovega števila, temveč tudi njihovega razvoja. Tako mora vsak načrt notranjega revidiranja vključevati tudi čas, namenjen izobraževanju notranjih revizorjev kot tudi razvoju notranjerevizijske dejavnosti, kar vključuje pripravo metodologij, urejanja procesa dela, skrb za kakovost in drugo.

Čas za opravljanje revizijskih poslov iz razporedov dela torej ne predstavlja zgolj zmnožka števila revizorjev in fonda delovnih ur (dni) v delovnem koledarju podjetja. Celoten delovni čas je potrebno zmanjšati za dopuste, morebitne bolniške odsotnosti, izobraževanje in razvoj osebja, udeležbe na sestankih, delavnicah. Od tako dobljenega razpoložljivega časa je treba odrediti del za morebitne izredne revizije, posebne revizije po nalogu poslovodstva ali revizijskega odbora, svetovalne storitve. Preostali čas pa se potem razdeli med posamezne revizijske posle v skladu z izkušnjami iz preteklosti, če pa se revizijski posel opravlja prvič, čas za izvedbo posla ocenimo.

Sestavni del načrta notranjega revidiranja je tudi predračun stroškov delovanja, ki vključuje plače, potne stroške, stroške izobraževanj, literature, pisarniškega materiala, storitve zunanjih svetovalcev, kot tudi morebitne stroške zunanjih izvajalcev notranjega revidiranja.

č) Določitev načina spremljanja izvajanja načrta

Spremljanje izvedbe notranjerevizijskega načrta omogoča notranjemu revizorju meriti uspešnost in učinkovitost lastnega dela, poslovodstvu in revizijskemu odboru pa daje informacije o tem ali notranji revizor dela to, kar je načrtoval. Najpogosteje se spremlja dejanski čas revidiranja (v dnevih ali urah) v primerjavi z načrtovanim časom v celotnem revizijskem času, ki vključuje tudi čas za druge aktivnosti (svetovanje, administriranje ipd.). Presežek dejansko porabljenega časa v primerjavi z načrtovanim lahko pokaže bodisi na pomanjkljivosti pri izvajanju bodisi pri načrtovanju nalog in s tem priložnost za izboljšanje procesa notranjega revidiranja.

4.3 Revizijska analiza tveganosti

Proces načrtovanja notranjerevizijske dejavnosti lahko v grobem razdelimo na tri faze: določitev potencialnih enot za revidiranje (določitev celote revidiranja), razvrstitev teh enot glede na revizijsko izpostavljenost (ocenitev tveganj) ter razporeditev zmogljivosti na revizijske enote v skladu z oceno izpostavljenosti oziroma tveganosti. Za uspešno in učinkovito izvedbo notranjega revidiranja so pomembne vse tri faze, med njimi pa je vendarle najpomembnejša razvrstitev revizijskih enot glede na tveganost. Od notranjega revizorja namreč zahteva največ vložene energije in strokovne presoje.

Leta 1995 je bila v strokovni literaturi objavljena primerjalna raziskava o modelih, ki jih predlagajo avtorji za izvedbo te faze. Avtor objavljene raziskave navaja dvanajst različnih modelov, ki jih je razdelil v dve skupini, in sicer tradicionalni modeli revizijske analize tveganosti ter modificirani tradicionalni modeli. Skupina tradicionalnih modelov šteje 8 modelov, ki so si med seboj zelo podobni, si pa avtor med njimi za primerjavo z modificiranimi tradicionalnimi modeli izbere model, ki sta ga leta 1984 predstavila avtorja Storslee and Breckel pod imenom PDQ Prioritizer. Modificirane tradicionalne modele so oblikovali Wilson in Ranson (1971), Patton, Evans and Lewis (1982), Boritz (1983) ter Siers in Blyskal (1987) (Ziegenfuss, 1995, str. 4).

V nadaljevanju predstavljam najprej značilnosti tradicionalnega modela revizijske analize tveganosti, v nadaljevanju pa še primerjalno analizo med tradicionalnimi in modificiranimi tradicionalnimi modeli, ki je predstavljena v tej raziskavi. Pri predstavitvi značilnosti tradicionalnega modela, in sicer v delu, ki se nanaša na prikaz razvrstitve revizijskih enot glede na izpostavljenost oziroma tveganje, predstavljam kriterije, ki so uporabljeni v reprezentativnem modelu PDQ Prioritizer.

4.3.1 Značilnosti tradicionalnega modela revizijske analize tveganosti

4.3.1.1 Določitev celote revidiranja

Celoto revidiranja notranji revizor ugotovi tako, da preuči organizacijsko shemo podjetja, pregleda morebiten popis procesov, projektov in posebnih funkcij v podjetju, preuči postavke v računovodskih izkazih in opravi razgovore s poslovodstvom. Pri pripravi seznama potencialnih enot za revidiranje pa mora upoštevati kar nekaj zahtev. Seznam enot mora biti popoln in mora zajemati vsa potencialna tveganja v podjetju. Enote morajo biti oblikovane tako, da je mogoče enostavno opraviti revizijo, to je, da bodisi zaokrožujejo nek proces ali podproces ter da jih je mogoče opraviti v nekem primernem času (npr. dva tedna, mesec). Poleg tega je potrebno misliti na to, kakšni kriteriji za oceno izpostavljenosti ali tveganosti se bodo uporabljali, ali je mogoče pri vseh enotah uporabiti enake parametre in če to ni mogoče, ali bodo na voljo podatki v zvezi s kriteriji in drugo.

4.3.1.2 Razvrstitev enot glede na izpostavljenost, tveganost in raven zanesljivosti

Določitev in ocenitev kriterijev

Ko je seznam potencialnih enot revidiranja pripravljen, je v naslednjem koraku potrebno določiti kriterije, po katerih se bodo ocenjevale in nato izvesti ocenitev. Modeli revizijske analize tveganosti uporabljajo zelo podobne kriterije za ocenjevanje potencialnih enot revidiranja, v tem delu pa sem se odločila prikazati kriterije, ki se uporabljajo v modelu PDQ Prioritizer, ki sta ga oblikovala Storslee in Breckel. Model uporablja tri kriterije: izpostavljenost, tveganost in raven zanesljivosti (Storslee, Breckel, 1999, str.1), ki so določeni z različnimi parametri.

a) Izpostavljenost

Kriterij izpostavljenost določa pomembnost organizacijske enote. Pomembnost področja revidiranja se ocenjuje glede na različne parametre kot so obseg poslovanja (ki se lahko izrazi v višini denarnih sredstev, s katerimi posluje), obseg transakcij, ki se izvajajo v organizacijski enoti, ter parameter ocene vpliva storjenih napak in nepravilnosti na uporabnike storitev organizacijske enote.

Notranji revizor se sam odloči, katere parametre bo uporabil. Pri tem mora upoštevati najmanj dvoje, in sicer, da bo mogoče potencialne enote primerjati po istih parametrih ter da obstajajo podatki o teh parametrih. Naj navedem dva primera. Če so potencialne organizacijske enote organizirane tako, da ne ustvarjajo prihodkov, potem je seveda najprimernejša odločitev, da se za parameter obseg poslovanja uporabi parameter stroški. Če na primer podjetje ne razpolaga s podatki, koliko servisnih nalogov obdela vsaka organizacijska enota, potem mora notranji revizor razmisliti, bodisi da poslovodstvu predlaga ureditev take evidence, bodisi da se odloči za kakšno drugo vrsto transakcije, po kateri bo primerjal enote med seboj glede na njihovo izpostavljenost.

Za primerjavo posameznih organizacijskih enot glede na posamezen parameter se uporabljajo lestvice, kjer se določijo razponi vrednosti, po katerih se parameter meri. V obravnavanem modelu se uporablja tristopenjska lestvica, kjer se posamezna enota glede na višino vrednosti posameznega parametra lahko oceni kot malo, srednje ali visoko izpostavljena. Ker je cilj modela razvrstitev enot po pomembnosti glede na skupno oceno vseh treh kriterijev, to je izpostavljenosti, tveganosti in ravni zanesljivosti, se ocenjevanje izvede s točkovanjem.

V skladu s tem modelom je torej potencialna enota ocenjena kot bolj izpostavljena, če na primer dosega višje prihodke ali povzroča višje stroške v primerjavi z drugimi, če se v enoti opravlja večje število izbranih vrst transakcij v primerjavi z drugimi in podobno. V tabeli 1 na strani 45 prikazujem primer lestvice glede na izbran parameter obseg poslovanja, ki ga v tem primeru določa višina prihodkov.

Tabela 1: Primer lestvice za ocenjevanje izpostavljenosti glede na parameter obseg poslovanja²⁰

Obseg poslovanja: prihodki enote	Izpostavljenost	Točke
do 1 ²¹ mio EUR	majhna	1
nad 1 do 5 mio EUR	srednja	1,5
nad 5 mio EUR	velika	3

V skladu s to lestvico je potencialna revizijska enota, ki dosega nad 5 mio EUR prihodkov, ocenjena kot enota z veliko izpostavljenostjo in zato dobi tri točke. Seveda je potrebno isto enoto oceniti še glede na višino transakcij in oceno vpliva napak in nepravilnosti na uporabnike storitev organizacijske enote, da bi enota dobila skupno oceno za kriterij izpostavljenosti.

b) Tveganost

Kriterij tveganosti je v modelu PDQ Prioritizer le eden od treh kriterijev celotne ocene tveganosti in pove, kakšna je verjetnost, da bodo v preučevani organizacijski enoti nastopili problemi. Tako kot kriterij izpostavljenosti se tudi ta kriterij ocenjuje glede na različne parametre, ki jih notranji revizor sam izbere glede na možnost podatkov, s katerimi se merijo. Pri ocenjevanju tveganosti pomagajo naslednji parametri: izsledki predhodnih revizij, vrsta sredstev, s katerimi organizacijska enota razpolaga, utečenost poslovanja, pogostost sprememb v organizacijski enoti in kompleksnost poslovanja (Storslee, Breckel, 1999, str.2).

V skladu z modelom je ocenjevana organizacijska enota v primerjavi z drugimi enotami lahko ocenjena kot bolj tvegana, če so izsledki predhodnih revizij slabši kot pri drugih enotah, če se v njej v primerjavi z drugimi spremembe pojavljajo pogostejše (npr. večja fluktuacija zaposlenih), če uporablja več in hkrati bolj kompleksne računalniške programe kot druge organizacijske enote in podobno. Kako lahko opišemo različne ravni uporabe računalniških programov, s katerimi se ocenjuje tveganost glede na parameter kompleksnost poslovanja, prikazujem v tabeli 2.

Tabela 2: Primer lestvice za ocenjevanje tveganosti glede na parameter kompleksnost poslovanja

Kompleksnost poslovanja: uporaba računalniških programov	Točke
en računalniški program, enostavno poslovanje, predvsem vnos podatkov	1
en računalniški program, enostavne baze podatkov, nezahtevne obdelave	2
en računalniški program, vnosi in zahtevnejše obdelave	3
več programov, zahtevnejše podatkovne baze, zelo zahtevne obdelave	4

²⁰ V magistrskem delu prikazujem le primere s po eno lestvico ocenjevanja glede na izbran parameter znotraj posameznega kriterija, saj želim prikazati le osnovno zamisel revizijske analize tveganosti in ne celotne analize, ki je zaradi velikega števila parametrov zelo obsežna.

²¹ Zneski so izmišljeni.

V skladu s to lestvico je potencialna revizijska enota, kjer se uporablja le en računalniški program za enostavno poslovanje in ki zahteva le vnos podatkov, ocenjena z najnižjim številom točk, kar pomeni, da je v primerjavi z drugimi enotami manj tvegana. Nadalje je potrebno isto enoto oceniti še glede na druge izbrane parametre, da bi dobili skupno oceno za kriterij tveganosti.

c) Raven zanesljivosti

S tem kriterijem se blaži vpliv prvih dveh kriterijev, saj zagotavlja, da niso nepretrgano revidirane organizacijske enote, pri katerih sta bili ugotovljeni največja tveganost in izpostavljenost. Kriterij namreč predpostavlja, da s povečevanjem časa od zadnje opravljene revizije pada raven zanesljivosti ocene notranjih kontrol v organizacijski enoti, ki je sicer ocenjena kot manj izpostavljena in manj tvegana. Za ocenjevanje zanesljivosti se lahko uporablja lestvica, ki je prikazana v tabeli 3.

Tabela 3: Primer lestvice za ocenjevanje zanesljivosti

Čas od zadnje revizije	Točke
eno leto	1
dve leti	2
tri leta	3
štiri leta	4
pet let	5

Po tej lestvici notranji revizor organizacijsko enoto, kjer je opravil revizijo pred na primer petimi leti, oceni kot bolj tvegano kot enoto, ki jo je revidiral pred enim letom, zato bo po kriteriju zanesljivosti ocenjena s petimi točkami.

V skupni oceni tveganosti je torej kriterij zanesljivosti tisti kriterij, ki odraža revizijsko komponento tveganosti, medtem ko prva dva kriterija odražata tveganost, ki izhaja iz samega delovanja organizacijskih enot, in opredeljujeta operativna tveganja. Notranje revidiranje vrsta nadzora, ki zagotavlja, da obstoječi sistem delovanja notranjih kontrol deluje z zadostno močjo. Bolj ko se čas takih nadzorov podaljšuje, večja je verjetnost, da se bodo določeni nadzorni mehanizmi začeli opuščati. Zato model predpostavlja, da je kriterij raven zanesljivosti korektivni kriterij, ki popravlja operativno tveganost organizacijske enote. Zato govorimo tudi o dveh vrstah ocen tveganosti:

- *neto tveganost*, ki predstavlja skupno oceno tveganosti organizacijske enote,
- *bruto tveganost*, ki jo dobimo tako, da neto tveganost popravimo za faktor, ki odraža časovno oddaljenost od zadnje notranje revizije.

Izračun skupne ocene in razvrstitev enot

Po ocenitvi organizacijski enot oziroma potencialnih področij revidiranja po posameznih kriterijih sledi skupna ocena tveganosti, ki jo v modelu PDQ Prioritizer predstavlja bruto tveganje, in je izračunana kot zmnožek ocen vseh treh kriterijev. Nato se celota revidiranja razvrsti od najbolj tvegane enote do manj tvegane enote,

oceni čas, ki je potreben za izvedbo revizije ter celoten razpoloživi čas razdeli med te enote. V tabeli 4 prikazujem primer izračuna in razvrstitve organizacijskih enot glede na skupno oceno tveganosti.

Tabela 4: Primer izračuna skupne ocene tveganosti in razvrstitev enot po tveganosti

Naziv enote	Izpostavljenost po parametrih				Tveganost po parametrih					Neto tveganje	Raven zanesljivosti	Bruto tveganje
	Obseg posl.	B	C	Skupaj	A	Kompl. ²² posl.	B	C	Skupaj			
Enota 1	1,5	3	3	7,5	2	3	3	4	10	75	3	225
Enota 2	3	1,5	1,5	6	4	1	2	2	5	30	3	90
Projekt 6	3	3	1	7	3	4	3	4	11	77	1	77
Proces 3	1	1,5	3	5,5	1	2	1	2	5	27,5	2	55
.....												

Vir: Prirejeno po Storslee, Breckel, 1999, str. 4.

Kot je razvidno iz tabele 4, je enota 1 najbolj tvegana enota med vsemi enotami, ki so bile vključene v ocenjevanje. Najbolj tvegana je tudi glede na kriterij izpostavljenosti, in sicer predvsem zaradi parametrov B in C, nikakor pa ne zaradi parametra obseg poslovanja. Skupna ocena tveganosti po kriteriju izpostavljenosti in tveganosti za enoto 1 znaša 75 točk, kar sicer ni najvišja ocena. Ker je minilo že tri leta od zadnje revizije, se je raven zanesljivosti poslabšala, kar se je odrazilo v oceni ravni zanesljivosti izraženi s tremi točkami. To pa je pomembno vplivalo na to, da je bila enota 1 ocenjena kot najbolj tvegana.

Pri izračunu skupne ocene tveganosti pa tudi pri vrednotenju posameznih kriterijev je možno uporabiti uteži. Tako na primer kriterij izpostavljenosti v skupni oceni lahko pomeni 30 %, kriterij tveganosti 60 % in čas od zadnje revizije 10 %. Izračun skupne ocene tveganosti je razmeroma enostaven, vendar pa je kakovost ocenitve tveganosti revizijskih enot močno odvisna od revizorjeve izbire kriterijev tveganosti, zlasti če jih je mogoče ocenjevati zgolj subjektivno, ter od tega, koliko pomembnosti je pripisano posameznemu kriteriju.

4.3.2 Primerjava med tradicionalnimi in modificiranimi tradicionalnimi modeli revizijske analize tveganosti

Avtor raziskave o modelih revizijske analize tveganosti je med modificirane uvrstil štiri modele revizijske analize tveganosti: Wilson in Ranson (1971), Patton, Ewans in Lewis (1982), Boritz (1983) ter Siers and Blyskal (1987). Značilnosti teh modelov so naslednje:

- **Wilson in Ranson.** Model uporablja štiri kriterije tveganosti, in sicer velikost enote, tveganje, kakovost upravljanja (čas, ki je potreben za vrnitev stanja

²² Parameter kompleksnost poslovanja.

enote v stanje pred revizijo) in stroški revidiranja enote. Revizije so nato določene glede na relativno nujnost revidiranja, kar dejansko pomeni, koliko lahko pridobimo (izgubimo), če z revizijo počakamo npr. tri mesece ali pa jo revidiramo takoj (Ziegenfuss, 1995 str. 6-7).

- **Patton, Evans in Lewis.** Model temelji na primerjavi kriterijev in enot. V prvi fazi se opravi primerjava kriterijev v parih med seboj, da bi ugotovili, kateri je bolj pomemben v celotni tveganosti. V drugi fazi se glede na posamezen kriterij primerjata po dve enoti, v tretji pa izračuna celotna tveganost enote po določeni formuli (Ziegenfuss, 1995, str. 7-8).
- **Boritz.** Avtor se bolj kot na analizo tveganosti osredotoča na oblikovanje vseobsežnega procesa načrtovanja notranjega revidiranja z uporabo strukturne systemske analize.
- **Siers in Blyskal.** Model najprej razdeli enote revidiranja v sedem poslovnih sistemov (npr. kupci in terjatve, dobavitelji in stroški...), ki jih ocenjuje po šestih subjektivnih kriterijih (ugotovitve iz predhodnih revizij, kontrolno okolje, občutljivost, spremembe, kompleksnost in kakovost operativnega osebja) in dveh objektivnih kriterijih (velikost in čas zadnje revizije). Za določitev pomembnosti posameznega kriterija avtorja predlagata uporabo analize conjoint²³, kjer kot primer dobre prakse navajata korporacijo Du Pont²⁴. Pri njih so se analize conjoint poslužili, da bi ugotovili, kakšen delež tveganosti ocenjevalci pripisujejo posameznem kriteriju v skupni oceni tveganosti, pri čemer so se poslužili posebnih kartic za ocenjevanje. Rezultate analize so uporabili za razvrstitev posameznih enot po tveganosti. Vse enote so nato razvrstili v štiri skupine: 10 % enot v skupino z najvišjim tveganjem, 30 % enot v skupino z visokim tveganjem, 40 % enot v skupino s srednjim tveganjem in 20 % enot v skupino z majhnim tveganjem. Pri načrtovanju notranjega revidiranja pa so se poslužili naslednjega pristopa: vsako leto revidirati vse enote, ki so razvrščene v skupino z najvišjim tveganjem, 50 % tistih, iz skupine z visokim tveganjem, 25 % tistih s srednjim tveganjem ter 10 % tistih z najmanjšim tveganjem (Ziegenfuss, 1995, str. 9-10).

Povzetki bistvenih značilnosti vseh modelov, ki so bili zajeti v raziskavo, ter primerjava njihovih prednosti in pomanjkljivosti je prikazana v tabeli 5 na strani 49.

²³ Analiza conjoint se najpogosteje uporablja v tržnih raziskavah, ko potrošnik med seboj *primerja in vrednoti* nabor značilnosti ali koristi izdelka ali storitve *hkrati* ter tako pove, kateri značilnosti daje prednost pred drugimi. Nato se z uporabo statističnih metod izračuna, kakšen delež ima vsaka značilnost v celotni oceni izdelka ali storitve. Analiza je dobila ime po dveh značilnostih, ki jih opredeljuje: pretehtaj (ang. *consider*) hkrati (ang. *jointly*) več značilnosti (What is Conjoint Analysis, <http://www.questionpro.com/conjoint/>, 26. 2. 2008).

²⁴ Korporacija Du Pont je bila ustanovljena že leta 1802 v Združenih državah Amerike, danes pa posluje v 70 državah po svetu. V letu 2006 je ustvarila 27 mrd ameriških dolarjev prihodkov iz prodaje. Na trgu ponuja številne inovativne proizvode in storitve s področja kmetijstva, prehrane, elektronike, komunikacij, varstva in zaščite, doma in gradnje in podobno. Korporacija je začela s proizvodnjo smodnika, v prejšnjem stoletju je bila najbolj poznana po proizvodnji celofana, najlona, teflona in lajkre, zdaj pa se usmerja predvsem v kmetijstvo, elektroniko in biotehnologijo (Learn more about Du Pont, http://www2.dupont.com/Our_Company/en_US/, 2. 3. 2008)

Tabela 5: Primerjava modelov revizijske analize tveganosti

<i>Avtorji modela/ Elementi modela</i>	<i>Wilson Ranson</i>	<i>Davidson</i>	<i>Crouse</i>	<i>Patton in drugi</i>	<i>Siers Blyskal</i>	<i>Storslee Breckel</i>
Določitev kriterijev	avtor	avtor	avtor	avtor	avtor	avtor
Določitev uteži kriterijev	avtor subjektivno	avtor subjektivno	subjektivno	primerjava parov	analiza conjoint	avtor
Individualna ocenitev enote	objektivno in subjektivno	subjektivno	subjektivno	primerjava parov	analiza conjoint	objektivno in subjektivno
Določitev časa revidiranja	po nujnosti revidiranja	po točkah	po točkah	po točkah	po lestvici	po točkah
Obdobje načrtovanja	kvartalno	letno	letno	letno	letno	letno
Prednosti	urejen	preprost	preprost	urejen	urejen	preprost
Pomanjkljivosti	matematičen	subjektiven	subjektiven	ni uporaben za več kot 20 enot	preobsežen za mala podjetja	subjektiven

Vir: Ziegenfuss, 1995, str. 11.

Avtor te raziskave se je omejil zgolj na strokovno primerjavo med modeli, medtem ko ni navedel nobenih podatkov o dejanski uporabi teh modelov. V strokovni literaturi nisem uspela dobiti nobenih podatkov o opravljeni raziskavi dejanske uporabe teh ali drugih modelov v svetu. Tudi sicer na področju načrtovanja notranjerevizijske dejavnosti in s tem uporabe revizijskih modelov tveganosti v strokovni literaturi ni prav veliko praktičnih usmeritev in napotkov. Bolj ali manj se praktični prispevki s področja osredotočajo na prikaz glavnih elementov, ki ustrezajo modelom iz skupine tradicionalnih modelov.

Tradicionalni modeli že zaradi svoje preprostosti predstavljajo podlago za načrtovanje notranjerevizijske dejavnosti pri prvi izdelavi načrta dela, še posebej, če gre za male notranjerevizijske enote. Pomanjkljivost takih modelov pa je predvsem v tem, da so povsem odvisni od subjektivnih presoj notranjega revizorja. Zlasti zato bi moral notranji revizor lasten model revizijske analize tveganosti vedno znova ocenjevati, ali še ustreza dejanskim razmeram v podjetju. Ustreznost tradicionalnih modelov revizijske analize tveganosti pa je že predmet tudi strokovnih razprav, saj se postavlja vprašanje, ali uporabljeni kriteriji dejansko odražajo tveganost posameznih organizacijskih enot, torej, ali je tveganje, ki ga obravnava notranji revizor v taki analizi, res tveganje podjetja.

5 NA TVEGANJIH ZASNOVANO NAČRTOVANJE NOTRANJEGA REVIDIRANJA

5.1 Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje

Poenostavljena predstavitev bistva na tveganjih zasnovanega revidiranja bi lahko bila »revidirati tisto, kar je v podjetju resnično pomembno, in to področja, ki so

izpostavljena največjim tveganjem» (Griffiths P., 2005, str. 5). Na tveganjih zasnovano revidiranje predstavlja razvojno stopnjo notranjega revidiranja, pri kateri od izoliranega revidiranja notranjih kontrol preidemo na revidiranje notranjih kontrol v kontekstu upravljanja tveganj, ki nastopajo pri doseganju ciljev podjetja.

Ko notranji revizor svoj proces revidiranja pričenja z ugotavljanjem ciljev in z njimi povezanih tveganj v enoti, ki jo revidira, na ta način bolje razume problemska področja, s katerimi se poslovodstvo revidirane enote srečuje. Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje je zato bolj usmerjeno k uporabnikom storitev notranjega revidiranja. To je le ena izmed značilnosti novega pristopa k revidiranju, saj se spremembe kažejo v vseh stopnjah notranjega revidiranja, od priprave, dela na terenu do poročanja (Griffiths D., 2006, str. 50). Razlike med starim in novim pristopom k notranjemu revidiranju prikazuje tabela 6 na strani 51.

Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje ima pomemben vpliv na spremenjen odnos med notranjim revizorjem in ostalimi v podjetju, zaposlenimi, operativnimi in izvršnimi poslovodji. Le ti so bili v procesu notranjega revidiranja po starem pristopu manj prisotni: notranji revizor jih je obvestil o reviziji, z njimi opravil začetni sestanek o ciljih in načrtih revidiranja ter ob zaključku seznanil z ugotovitvami in pripravil usklajen načrt popravljivih aktivnosti. Po novem je vloga celotnega poslovodstva v celotnem procesu revidiranja večja, kar ni presenetljivo, saj so lastniki tveganj, na katerih temelji novi pristop k notranjemu revidiranju.

Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje namreč zajema revizije, ki pokrivajo tveganja v celotnem podjetju, in ne zgolj v notranjem revizorju bližjih področjih (npr. računovodstvo, finance). Slednje pomeni ne samo to, da se bo notranji revizor pojavil v delih podjetja, kjer prej nikoli ni revidiral, ampak tudi, da bo moral zaradi pomembnosti tveganj v take dele podjetja vključiti bistveno večji del poslovodstva kot običajno. Notranji revizor bo moral opraviti bistveno več razgovorov o tveganjih in kontrolah, povsem običajne bodo delavnice, na katerih se bodo poglobljeno obravnavala tveganja. Zaključek notranje revizije se bo od obravnave revizijskih priporočil pomaknil k obravnavi kontrolnih aktivnosti, ki neustrezno obvladujejo tveganja.

Z novim pristopom k notranjemu revidiranju se preneha tudi *ciklično načrtovanje revizij*, ki je omogočalo relativno lahko načrtovanje porabe časa in zaposlenih, saj je notranji revizor razpolagal z izkušnjami iz preteklosti. Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje predpostavlja, da se bo področje notranjega revidiranja neprestano spreminjalo zaradi novih ali drugače ocenjenih tveganj, s tem pa bodo nastopile tudi težave pri natančnem načrtovanju dela. Zaradi novih področij revidiranja bo notranji revizor potreboval več znanja, zaradi pomanjkanja znanja na področjih z največjimi tveganji pa bo zaradi zagotovitve celovite ocene upravljanja tveganj verjetno potrebno angažiranje tudi zunanjih strokovnjakov.

Tabela 6: Razlike med starim in novim pristopom k notranjemu revidiranju

Revizijski proces	Stara metodologija	Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje
Revizijska množica	Računovodstvo, skladnost poslovanja s pravili in zakonodajo.	Vsi procesi v podjetju.
Revizijski cilj	Potrditi, da notranje kontrole delujejo.	Zagotoviti, da se tveganja ustrezno upravljajo.
Letni načrt	Ciklično načrtovanje revizij, pogosto neodvisno od stopnje tveganja.	Revizije, osredotočene na področja z največjimi tveganji.
Vrste revizij	Računovodsko poročanje, skladnost z zakonodajo, uspešnosti in učinkovitosti procesov.	Procesi v razvoju in delujoči procesi.
Vpletenost ostalih v notranje revidiranje	Minimalna. Lahko se kaže v morebitni potrditvi načrta notranjega revidiranja in v potrditvi ugotovitev.	Vpletenost na vseh stopnjah načrtovanja in revidiranja, saj so lastniki tveganj.
Načrtovanje osebja	Eden ali več revizorjev opravlja eno revizijo.	Posamezni revizor lahko opravlja več revizij naenkrat.
Poraba časa	Lahko določljiva, ker se je revizija ponavadi že opravila v preteklosti.	Težko načrtovati, ker gre lahko za prvo revizijo ali procese v spreminjanju.
Delo na terenu	Vnaprej pripravljeni standardni delovni programi, načrti testiranja brez ustrezno določenih ciljev.	Predstavlja zbiranje dokazil, da je podjetje prepoznalo vsa tveganja in da jih obvladuje.
Testiranje	Usmerjeno na delovanje notranjih kontrol, ne nujno najpomembnejših, usmerjeno k odkrivanju napak.	Testiranje usmerjeno na delovanje notranjih kontrol, ki obvladujejo pomembna tveganja.
Poročanje	Potrjevanje delovanja notranjih kontrol in poročanje o pomanjkljivih ali neobstoječih notranjih kontrolah.	Poročanje, kako posloводства posameznih področij upravljajo lastna tveganja.
Priporočila	Priporočila so dana za vsa področja, kjer so bile ugotovljene pomembne pomanjkljivosti v delovanju notranjih kontrol.	Priporočila praviloma niso sestavni del poročila o revidiranju, ampak svetovalnih storitev.
Letno poročilo revizijskemu odboru	Potrditev, da je bil letni načrt izveden, in poročanje o ugotovljenih pomembnih pomanjkljivostih. Ni razvidno, kolikšen del pomembnih tveganj je letno revidiranje pokrilo.	Zagotovitev obvladovanja tveganj na sprejemljivi ravni in uspešnosti delovanja sistema upravljanja tveganj.
Osebe	Običajno osebe z izkušnjami iz računovodstva ali notranji revizorji.	Lahko tudi osebe brez izkušenj v računovodstvu.

Vir: Griffiths D., 2006, str. 50.

Prednosti na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja so naslednje (Griffiths D., 2006, str. 53):

- Je *preprost koncept*, saj odgovarja na vprašanje, na katere funkcije naj se notranje revidiranje osredotoči, to je na vse procese v podjetju.

- *Neposredna povezava med cilji, procesi, tveganji, kontrolami in testiranjem* omogoča ugotoviti, kakšen delež pomembnih tveganj smo revidirali ter s tem za kakšen delež pomembnih tveganj nadzornemu svetu in revizijskemu odboru zagotavljamo uspešnost njihovega obvladovanja. Nadalje ta povezava pomaga pri določitvi testov, ki bodo opravljeni, oziroma prikazati pomen, zakaj je bil kakšen test opravljen, na katero tveganje se ugotovljena pomanjkljiva notranja kontrola nanaša ter doseganje katerega cilja onemogoča.
- Predpostavlja *večjo vključitev posloводства* na vseh ravneh v proces revidiranja ter s tem večje prepoznavanje koristi notranjega revidiranja.
- *Upravičuje zmogljivosti* – število notranjih revizorjev. Predpostavlja, da je obseg v načrt notranjega revidiranja vključenih nalog odvisen od tega, za kakšen del tveganj nadzorni svet in revizijski odbor zahtevata poročanje o uspešnosti njihovega obvladovanja. Prav tako zagotavlja, da notranji revizorji opravljajo naloge, ki pokrivajo najpomembnejša tveganja v podjetju.
- Delo notranjih revizorjev je bolj *zanimivo* in se preusmerja iz revidiranja finančnih in računovodskih procesov na vse procese v podjetju. Slednje pomeni vedno manjšo uporabo standardnih programov dela.
- Notranje revidiranje je usmerjeno na področja z visokimi tveganji in je zato tudi bolj *uspešno*.
- Omogoča boljši prikaz, na katera tveganja se priporočila notranjega revizorja nanašajo, in s tem tudi *rangiranje priporočil* po njihovi dodani vrednosti k obvladovanju tveganj.

Pomanjkljivosti na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja so naslednje (Griffiths D., 2006, str. 53):

- Večja povezava z ostalimi v podjetju lahko *poslabša neodvisnost* funkcije notranjega revidiranja.
- Delo notranjega revizorja je *bolj zahtevno*, saj mora revidirati proces z največjimi tveganji, kar pogosto predstavlja področja, ki jih notranji revizor ne pozna.
- *Izvedba samega revidiranja je precej kompleksna*.
- Zahteva *več izobraževanja* notranjih revizorjev.
- Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje se usmerja na revidiranje procesov z največjim tveganjem pri delovanju. To pomeni, da nekatera področja revidiranja, ki so bila prej revidirana zaradi posebnega pomena za posloводство, niso več vključena v letni načrt notranjega revidiranja.

5.2 Ocenitev kulture in zrelosti podjetja glede tveganj

Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje zagotavlja poslovodstvu in nadzornemu svetu neodvisno in nepristransko mnenje o tem, ali se tveganja obvladujejo na sprejemljivi ravni. Skrb za celoten sistem upravljanja tveganj je na strani posloводства. Posloводство mora tveganja prepoznati in oceniti ter zagotoviti ustrezen odgovor na nastalo tveganje. Posloводство je tudi odgovorno, da sistem notranjih kontrol obvladuje tveganja na sprejemljivi ravni ter o tem poročati

nadzornemu svetu. Temu pa je dolžno poročati tudi o vseh tistih tveganjih, ki so nad sprejemljivo mejo.

Sprejemljiva raven ali stopnja tveganja je tisti raven notranjih kontrol za obvladovanje tveganj, ki se v podjetju smatra za smotrno. V literaturi se običajno označuje z nazivom »risk appetite«. Sprejemljivo raven tveganja določi nadzorni svet ali revizijski odbor, ki v končni fazi tudi odgovarja za ustrezen sistem notranjih kontrol. Poslovodstvo v skladu s to ravniijo vpelje notranje kontrole, katerih delovanje preverja notranji revizor. Tudi če notranji revizor smatra, da je obseg notranjih kontrol bodisi prevelik bodisi premajhen, mora sprejeti s strani revizijskega odbora določeno raven tveganja. (Griffiths D., 2006, str. 5)

Stopnja tveganja, ki jo podjetje sprejema, je seveda odvisna od *kulture*, ki na tem področju vlada v podjetju. Za izvajanje notranjerevizijske dejavnosti je bistveno, da jo notranji revizor dobro razume. Poleg tega mora ugotoviti, kakšen odnos ima podjetje do tveganj ter ali je nagnjenost k tveganjem enaka na vseh ravneh v podjetju.

Na splošno je možno podjetja glede nagnjenosti k tveganju razdeliti na tista, ki so nagnjena k tveganju, in tista, ki niso. Za prvo skupino podjetij je značilno hitro menjavanje strategij in politik, kakor hitro se spremenijo okoliščine poslovanja. Podjetja so zelo usmerjena h kupcem, kar zahteva nenehno raziskovanje poslovnih priložnosti. Tako okolje spodbuja sprejemanje odločitev na vseh ravneh, motiviranost in inovativnost sta pomembni vrednoti, napake se obravnavajo kot del odločitve. V drugi skupini podjetij pa napake niso opravičljive, saj se odločitve sprejemajo počasi in le, če so odobrene na ustrezni ravni. Podjetja se bolj ukvarjajo s tem, kako delati to, kar delajo uspešno in učinkovito, kot da bi se usmerila k novim ciljem. Vrednote takih podjetij so stabilnost, izkušnje in znanje (Griffiths P., 2005, str. 20).

Stopnja, do katere podjetje razume tveganja in je vpeljalo sistem upravljanja tveganj, pa je poznana kot *stopnja zrelosti glede tveganj* (ang. risk maturity). Izjava Inštituta notranjih revizorjev Velike Britanije in Irske o notranjem revidiranju na temelju tveganj opisuje pet stopenj zrelosti podjetja glede tveganj in s tem povezane pristope notranjega revizorja:

- *Podjetje, ki se tveganj ne zaveda* (angl. risk naive).
Podjetje nima formalnega pristopa k upravljanju tveganj. Naloga notranjega revizorja v podjetju, kjer je stopnja zrelosti glede upravljanja tveganj na najnižji stopnji, promovirati uvedbo sistema upravljanja tveganj oziroma v okviru svetovalne dejavnosti pomagati pri vzpostavitvi sistema upravljanja tveganj. Notranji revizor naj pri načrtovanju dela uporabi revizijsko analizo tveganosti.
- *Podjetje, ki se tveganj zaveda* (ang. risk aware).
Poslovodstvo v posameznih organizacijskih enotah se tveganj sicer zaveda, nekateri so tveganja tudi že prepoznali, vendar pa podjetje nima registra tveganj. V takih primerih bo notranji revizor v okviru svoje svetovalne dejavnosti pomagal poslovodstvu pri vzpostavitvi sistema upravljanja tveganj, za svoje potrebe pa bo uporabil revizijsko analizo tveganosti.

- *Podjetje, ki je določilo strategijo upravljanja tveganj* (ang. risk defined). Notranji revizor deluje kot pospeševalec razvoja celovitega upravljanja tveganj predvsem tako, da sodeluje pri prepoznavanju in ocenjevanju tveganj. Kjer je mogoče, pri svojem delu uporablja ocenitev tveganj, ki ga je pripravilo poslovodstvo.
- *Podjetje, ki je razvilo celovit sistem upravljanja tveganj*. (ang. risk managed). Tudi v tem primeru govorimo o visoki stopnji zrelosti glede tveganj. Notranji revizor revidira procese upravljanja tveganj in, kjer je mogoče, uporablja ocenitev tveganj, s katero podjetje razpolaga, npr. register tveganj podjetja.
- *Podjetje, ki je usposobljeno za upravljanje tveganj* (angl. risk enabled). Upravljanje tveganj in notranje kontrole so popolnoma vključene v delovanje podjetja. Podjetje ima zelo razvit sistem upravljanja tveganj, zato je notranje revidiranje osredotočeno predvsem na njegovo ocenjevanje, tj. ali je nadzorni svet obveščen o ključnih tveganjih in ali poslovodstvo ustrezno nadzoruje delovanje notranjih kontrol. Razvit sistem tudi pomeni, da obstaja popoln register tveganj, ki ga notranji revizor lahko uporabi za načrtovanje revizijskega dela (Position Statement on Risk Based Internal Auditing, 2003).

Od tega, kakšno stopnjo zrelosti glede tveganj dosega podjetje, je odvisno, kakšno bo ravnanje notranjega revizorja. V vseh tistih podjetjih, kjer zakonodaja zahteva ustrezno upravljanje tveganj, podjetje pa je na najnižjih dveh stopnjah zrelosti, je notranji revizor dolžan o tem poročati nadzornemu svetu ali revizijskemu odboru. Po mnenju Davida Griffithsa (Griffiths D., 2006, str. 25) taka stopnja zrelosti notranjemu revizorju ne omogoča vpeljati na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja, saj podjetje registra tveganj nima. Kljub temu notranji revizor lahko uporablja na tveganjih zasnovani pristop k revidiranju v okviru posamezne revizijske naloge kot del revizijskih postopkov. Tako v okviru delavnic lahko spodbudi poslovodstva posameznih revidiranih enot k prepoznavanju in ocenjevanju tveganj.

5.3 Značilnosti na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja

Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje se torej osredotoča na najbolj tvegana področja v podjetju in v tem se tudi najbolj razlikuje od tradicionalnega pristopa k revidiranju. Medtem ko so si o tej definiciji avtorji s področja notranjega revidiranja enotni, pa si niso povsem enotni, kako vzpostaviti na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja. To je še posebej razvidno iz modelov, ki jih avtorji uporabljajo za predstavitev na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja.

V literaturi sem zasledila dva modela na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja, ki pa se bistveno razlikujeta v tem, kakšen pomen dajeta oceni tveganja. Model organizacije Business Risk Management Ltd. je bil razvit v letu 1999 na temelju raziskave najboljših praks, se redno nadgrajuje in ga uporablja več kot 1200 notranjerevizijskih služb (Griffiths P., 2005, str. 78). Model Business Risk Management predpostavlja, da je ocenitev tveganja z vidika verjetnosti nastanka in

velikosti vpliva le eden izmed kriterijev, po katerih se ocenjuje možnost, da je neka enota zajeta v revidiranje.

Po drugi strani pa David Griffiths v svojem modelu uporablja le en kriterij, to je oceno tveganja revizijske enote. Medtem, ko je po modelu Business Risk Managementa na tveganjih zasnovano revidiranje možno vpeljati ne glede na to, ali podjetje ima register tveganj, David Griffiths meni, da tega ni možno vpeljati, saj je register tveganj podlaga za izvedbo procesa načrtovanja notranjega revidiranja. Slednje stališče je močno povezano s stališčem inštituta notranjih revizorjev Velike Britanije in Irske. Vendar pa tudi Phil Griffiths²⁵ meni, da je pridobitev seznama prednostnih področij revidiranja s strani posloводства kritična stopnja v pripravi načrta notranjega revidiranja in da ima v tem primeru register tveganj neprecenljivo vrednost (Griffiths P., 2005, str. 74). Če registra tveganj notranji revizor nima na razpolago, opravi ocenitev tveganj sam tako, kot opravi ocenitev ostalih kriterijev.

V nadaljevanju predstavljam bistvene značilnosti modela Business Risk Managementa, ki močno spominja na tradicionalne modele revizijske analize tveganosti s to razliko, da sta med faktorje tveganja vključena tudi ocena vpliva in ocena verjetnosti nastanka tveganja iz matrike izpostavljenosti tveganju. Vsaka potencialna enota revidiranja se oceni po šestnajstih kriterijih, ki so združeni v tri velike skupine: *velikost tveganja* ali izpostavljenosti, *kakovost notranjih kontrol* in *učinkovitost notranje revizije*. Medtem ko ima vsaka skupina faktorjev enako utež v celotni oceni enote revidiranja, ima po drugi strani vsak faktor v skupini svojo lastno utež v oceni skupine.

Kot je razvidno iz tabele 7, ki predstavlja izračun ocene revizijske enote glede na velikost, je bila le-ta izračunana glede na štiri faktorje: velikost prihodkov in odhodkov, število zaposlenih, vpliv nastanka tveganja in število transakcij v revizijski enoti. Faktorja vpliv tveganja in verjetnost nastanka ima največjo utež, medtem ko ima faktor število zaposlenih najmanjšo utež. Revizijska enota je bila ocenjena s številom točk 33, kar predstavlja 94 % vseh možnih točk.

Tabela 7: Primer izračuna tveganosti revizijske enote po kriterijih velikosti ali izpostavljenosti tveganju v modelu Business Risk Management

	Velikost	Točke	Utež	Skupaj	Maksimalno možno št. točk	Delež doseženih v maksimalnem številu točk
A	Kombinirana vrednost prihodkov in odhodkov	5	2	10		
B	Število zaposlenih v revizijski enoti	5	1	5		
C	Vpliv nastanka tveganja v enoti na podjetje	5	3	15		
D	Število transakcij v revizijski enoti	3	1	3		
	Skupno število točk (A+B+C+D)			33	35	0,94

Vir: Prirejeno po Griffiths P., 2005, str. 85.

²⁵ Phil Griffiths, avtor knjige Risk-Based Auditing, je hkrati tudi direktor družbe Business Risk Management Ltd., ki je lastnica tega modela.

Izračunu tveganosti po kriterijih velikosti sledi izračun tveganosti glede na kakovost notranjega kontroliranja, kjer ima poleg verjetnosti nastanka tveganja največjo utež kriterij standard notranjega kontroliranja, pri katerem se ocenjuje raven tehnične zahtevnosti in pogostost sprememb v informacijskem sistemu, pokritost področja delovanja z navodili, občutljivost na prevare, dodelitev pristojnosti odločanja.

V tabeli 8 je prikazan primer izračuna tveganosti po kriterijih kakovosti notranjega kontroliranja, iz katerega je razvidno, da je revizijska enota za vse štiri kriterije, po katerih je bila ocenjevana, skupno dosegla 27 točk. Faktor verjetnost nastanka tveganja ima poleg standarda notranjega kontroliranja največjo utež. Revizijska enota je skupno dosegla 60 % maksimalnega števila točk, ki bi ga enota lahko dobila, če bi pri vseh kriterijih dobila oceno pet točk.

Tabela 8: Primer izračuna tveganosti revizijske enote po kriterijih kakovosti notranjega kontroliranja v modelu Business Risk Management

	Kakovost notranjega kontroliranja	Točke	Utež	Skupaj	Maksimalno možno št. točk	Delež doseženih v maksimalnem številu točk
F	Poslovodstvo, zaposleni	3	2	6		
G	Vpliv reguliranja s strani tretjih oseb	3	1	3		
H	Standard notranjega kontroliranja	3	3	9		
J	Verjetnost nastanka tveganja	3	3	9		
	Skupno število točk (F+G+H+J)			27	45	0,60

Vir: Prirejeno po Griffiths P., 2005, str. 85.

Tretji del ocenitve se nanaša na ocenitev revizijske enote glede na verjetnost nastanka nezaželenih posledic pri opravljanju nadzora, in sicer s stališča uspešnosti in učinkovitosti notranjega revidiranja, trajanja notranjega revidiranja, časa od zadnje revizije ter uspešnosti in učinkovitosti drugih ocenjevalcev revizijske enote. Nato sledi skupna ocena revizijske enote, ki se izračuna tako, da se zmnoži delež dejansko doseženih točk v maksimalnem možnem številu točk, ki ga je posamezna revizijska enota dosegla pri ocenitvi posamezne skupine kriterijev (zadnji stolpec v tabelah 7 in 8) in pomnoži z 200²⁶.

Skupna ocena = Velikost * Kontrole * Učinkovitost * 200.

Skupna ocena za prikazani primer = 0,94 * 0,60 * 0,50²⁷ * 200 = 56,4.

Glede na maksimalno število točk 100, ki jih ima lahko revizijska enota, bo revizijska enota s skupno oceno 56,4 razvrščena v zgornjo polovico revizijskih enot po

²⁶ Konstanta 200 je bila izbrana, ker se je pri uporabi modela pokazalo, da je skoraj vsaka revizijska enota ocenjena s skupnim številom točk 0,5. Množenje 0,5 z 200 da maksimalno število točk 100, kar omogoča lažje razvrščanje enot po pomembnosti (Griffiths P., 2005, str. 84).

²⁷ Vrednosti 0,94 in 0,60 sta izračunani v tabelah 7 in 8, vrednost 0,5 je v tem primeru izmišljena ocena kriterija učinkovitosti.

tveganosti. Ali pa bo tudi dejansko predmet revidiranja, pa je odvisno od tega, kako revizijske enote razdelimo po pomembnosti za revidiranje. Primer, kako enote lahko razdelimo po pomembnosti za revidiranje, prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Primer lestvice za razdelitev revizijskih enot po pomembnosti glede na oceno tveganja

Če je skupna ocena:	Potem revizijska enota spada v skupino:
≥ 80	najpomembnejša področja revidiranja
60 – 79	kritična področja
40 – 59	pomembna področja
20 – 39	manj pomembna področja
≤ 19	nepomembna področja

Vir: Griffiths P., 2005, str. 86.

Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja mora biti povezano s sistemom upravljanja tveganj v podjetju. Ocenjevanje tveganj, ki ga notranji revizor opravi sam in le za potrebe načrtovanja notranjega revidiranja, namreč ni del sistema upravljanja tveganj v podjetju.

Tudi raziskava revizijske hiše PricewaterhouseCoopers²⁸ je pokazala, da na področju ocenjevanj tveganj, ki jih opravljajo notranji revizorji, in njihove vloge v sistemu upravljanja tveganj vlada še velika zmeda. Tako je bilo ugotovljeno, da je 30 % anketiranih notranjih revizorjev odgovornih za upravljanje tveganj v podjetju. 80 % jih opravlja celovito ocenjevanje tveganj kot del procesa letnega načrtovanja dela, medtem ko 20 % notranjih revizorjev na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja sploh še ni uvedlo. Na vprašanje, kdo v njihovem podjetju opravlja ocenjevanje tveganj, je 36 % anketirancev odgovorilo, da to izvaja notranji revizor, v 12 % je to poslovodja tveganj, v 13 % sta za to odgovorna oba, v 15 % je to poverjeno kakšni drugi funkciji v podjetju, v 6 % zunanjemu revizorju in v 18 % podjetij pa tega ne izvaja nihče. Ker je ocenjevanje tveganj notranji proces, je končni rezultat, da skoraj petina podjetij ne opravlja letnega celovitega ocenjevanja tveganj. Slednje tudi pomeni, da notranje revidiranje v takih podjetjih ne sledi osnovnim trendom v razvoju stroke.

Še posebej kaotično pa je stanje tam, kjer se v podjetju opravlja več različnih ocenjevanj tveganj. Takih podjetij je bilo kar ena tretjina vseh anketiranih, pri tem pa jih je le 20 % menilo, da so pristopi in rezultati usklajeni. Ta neusklajenost povzroča veliko zmedo pri nadzornih svetih in revizijskih odborih, ki v končni fazi nimajo celovitega pregleda nad upravljanjem tveganj v podjetjih (State of the internal audit profession study: Pressures bild for continual focus on risk, 2007, str. 9-16).

Ta analiza še potrjuje moje mnenje, da je na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja mogoče uvesti le v povezavi s sistemom upravljanja tveganj,

²⁸ Raziskava je bila opravljena v zadnjem trimesečju leta 2006, zajela pa je 717 vodij notranjerevizijskih služb v ameriških podjetjih.

pa čeprav ta še ni (v celoti) razvit. Osrednja povezovalna točka med njima je register tveganj. Če ta obstaja, ga bo notranji revizor lahko uporabil pri načrtovanju dela, če pa ne, bo vzpodbudil njegovo pripravo. Zato mora nujno dobro poznati osrednje aktivnosti pri vzpostavitvi registra tveganj, to je prepoznavanje in ocenjevanje tveganj.

5.4 Prepoznavanje in ocenjevanje tveganj

5.4.1 Prepoznavanje tveganj

Pri prepoznavanju tveganj se pojavita dve osnovni vprašanji, in sicer, v katerih delih podjetja je potrebno ugotavljati tveganja ter kako se tega praktično lotiti. Prvo vprašanje je povezano z določitvijo potencialnih enot revidiranja, ki jih imenujemo tudi revizijska množica ali celota revidiranja, drugo pa s preučitvijo prednosti in pomanjkljivosti znanih metod prepoznavanja tveganj.

Kot je bilo predstavljeno že pri tradicionalnih modelih revizijske analize tveganosti, celoto revidiranja določimo tako, da pripravimo seznam vseh potencialnih področij revidiranja, v kar so lahko vključene tako organizacijske enote, procesi, vrste poslov in podobno. Tak nabor enot revidiranja priporoča v svojem modelu na tveganjih zasnovanega revidiranja tudi Phil Griffiths, medtem ko se David Griffiths popolnoma osredotoča na procese.

Tveganja so neposredno povezana s cilji podjetja. Če torej preučujemo cilje podjetja, potem lahko identificiramo z njimi povezana tveganja in notranje kontrole za njihovo obvladovanje. Ker pa so za doseg ciljev vpeljane dejavnosti oziroma procesi, je pogosto bolj primerno prepoznati tveganja v procesih in jih tako posredno povezati s cilji. Pri tem razčlenjujemo procese v podprocese, prepoznavamo tveganja podprocesov in z njimi povezane notranje kontrole ter dobimo neko hierarhično strukturo. Kot proces upoštevamo proces, ki je dokumentiran oziroma logičen, tj. zanj se razumno pričakuje, da bo pomagal doseči cilj in ne proces, ki se dejansko izvaja. Slednje tudi pomeni, da če ugotovimo tveganje, pa zanj ne najdemo ustreznega procesa, v katerem nastaja, potem je proces treba šele ustvariti.

Tak pristop ne le, da povečuje zagotovilo, da smo popisali vsa tveganja, temveč hkrati omogoča tudi osnovo za preverjanje notranjih kontrol in načrtovanje revizijskega dela. Pomanjkljivost takega pristopa pa je v tem, da preveliko drobljenje procesov v podprocese lahko naredi sistem prekompliciran in nepregleden.

Zato je potrebno to hierarhično strukturo urediti v t. i. *procesno mapo*, ki vsebuje glavne cilje podjetja in procese, ki zagotavljajo doseg teh ciljev. Glavne prednosti procesne mape so naslednje (Griffiths D., 2006, str. 17):

- Vključuje vse potrebne procese za doseg ciljev podjetja.
- Ko se zgodijo spremembe v organizacijski strukturi ali pri zaposlenih, ne spreminjamo mape, ampak le ažuriramo lastnika procesa.
- Ko povezujemo tveganja s procesi za doseg ciljev, smo lahko zmerno gotovi, da smo prepoznali skoraj vsa pomembna tveganja.

- Ko primerjamo logične procese s tistimi, ki dejansko potekajo, lahko ugotovimo bodisi, da nekateri procesi manjkajo bodisi, da sploh niso potrebni.

Prednosti z vidika uporabnosti za načrtovanje notranjega revidiranja pa so še:

- Na podlagi točkovanja tveganj lahko ugotovimo, kateri procesi nosijo največja tveganja in te revidiramo najprej.
- Omogoča lažjo opredelitev področja revidiranja.

Najpomembnejša tveganja poznajo najpomembnejši ljudje, povezani s podjetjem, tj. nadzorni svet, revizijski odbor in poslovodstvo, zato je najprimerneje, da se ugotavljanje tveganj začne prav pri njih. Pri tem je možno uporabiti tehniko intervjuja, vprašalnikov ali pa posebnih delavnic.

Prednost intervjuja pred delavnico je v lažji organizaciji. Prav tako posameznik pri intervjuju lažje izraža svoje misli in navede več perečih problemov, kot bi jih v okviru skupine v delavnici. Po drugi strani pa je tako prepoznana tveganja težje kategorizirati, pa tudi dobiti enotno oceno verjetnosti in posledice, kadar posamezniki navajajo enaka tveganja. V takem primeru je še vedno potrebno izvesti delavnico, na kateri se dobi skupna ocena verjetnosti in posledice. Delavnice so uporabne, kjer se več posameznikov srečuje v okviru projekta, procesa. V okviru delavnice lahko naenkrat popišemo in ocenimo več vrst tveganj, saj se med posamezniki krešejo mnenja, vznikajo nove ideje. Tega ni mogoče doseči s pomočjo vnaprej poslanega vprašalnika, pa tudi sicer je težko zagotoviti zadostno sodelovanje.

Informacije o potencialnih tveganjih pa je možno dobiti tudi na podlagi analize preteklih dogodkov in izgub v podjetju, analize pritožb kupcev, opravljenih pregledov raznih inšpekcij, analiz tveganj v panogi, kjer podjetje deluje, pregledu postavk v računovodskih izkazih in drugo.

V nadaljevanju predstavjam nekaj pravil za dobro izvedbo intervjujev in delavnic, ki se tudi najpogosteje uporabljajo pri prepoznavanju tveganj.

Intervjuji se uporabljajo predvsem pri prepoznavanju tveganj s strani najvišjega poslovodstva. Da bi dosegli dobre rezultate intervjujev, je treba upoštevati nekaj pravil (Griffiths D., 2006, str. 67).

:

- Priporočljivo je poiskati sponzorja projekta, ki daje ustrezno podporo projektu: podpira delo izvajalcev in odpravlja dvome v cilje in smiselnost naloge.
- Predhodno je dobro razmisliti o tveganjih, ki bi jih lahko prepoznali med intervjuji, saj nas intervjuvanec lahko zaprosi za primer tveganja.
- Na začetku intervjuja je dobro pojasniti namen prepoznavanja in kasnejšega ocenjevanja tveganj, pojasniti osnovne pojme in poudariti povezavo med tveganji in cilji procesov.
- Intervju opravimo zgolj z eno osebo naenkrat in dopustimo odprto razpravo.

Tako povabilo k intervjuju kot rezultati intervjuja naj bodo dokumentirani, da bodo lahko služili kot osnova za izvedbo delavnice.

Da bo **delavnica**, na kateri poteka prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, učinkovita, je dobro upoštevati naslednja pravila (Griffiths D., 2006, str. 68) :

- Na delavnicah naj ne bi sodelovalo več kot 10 ljudi in naj ne trajajo več kot dve uri.
- Na začetku delavnice je dobro predstaviti, kaj je cilj delavnice in kako se bodo rezultati uporabili.
- Če je le možno, je dobro uporabiti pripomočke, ki olajšajo predvsem ocenjevanje tveganj. Po drugi strani pa se je treba izogibati uporabi preveč kompleksne tehnologije, ki bi upočasnila potek delavnice.
- Na začetku delavnice je dobro preveriti, kako in če sploh udeleženci poznajo cilje podjetja oziroma procesa.
- Zapišejo naj se vsa tveganja, ugotovljena na delavnici. Če posamezni udeleženci nekaterih tveganj ne razumejo, je potrebno ta vprašanja razrešiti takoj.
- Ocenjevanje tveganj izvedemo, ko so se udeleženci delavnice sporazumeli o prepoznanih tveganjih.
- Ocenjevanje tveganj izvedemo tako, da udeležence na delavnici prosimo, da ocenijo tveganje v skladu s sprejeto matriko ocenjevanja izpostavljenosti tveganju.
- Enotno oceno tveganja dobimo bodisi na podlagi soglasja udeležencev delavnice, bodisi z uporabo matematičnih metod., npr. s povprečjem ocen.
- Zaradi dosega večje učinkovitosti delavnice naslednjo stopnjo, ki zajema popis kontrolnih aktivnosti in odgovornih oseb za vpeljavo kontrolnih aktivnosti, izvedemo na posebni delavnici.

Rezultat prepoznavanja tveganj je seznam tveganj, ki ga je potrebno najprej urediti. Urejanje se začne z združevanjem tveganj v neke logične skupine, kot so operativna, finančna, strateška tveganja in podobno. Vsako posamezno tveganje kot tudi skupino podrobneje opišemo, povemo, kaj posamezno tveganje pravzaprav pomeni. Na primer tveganje blagovne znamke opišemo kot tveganje neuspešnosti pri vpeljavi in vzdrževanju položaja in moči blagovne znamke, kar lahko ogrozi doseganje strateških ciljev podjetja. Opis povezave s strateškim ciljem bi bil lahko, da tveganje blagovne znamke lahko vpliva na vzdrževanje dobrega imena podjetja.

Poznavanje značilnosti prepoznanih tveganj je zelo pomembno za razumevanje medsebojnih vplivov med tveganji. Najprej je potrebno vedeti, ali lahko posamezno tveganje uvrstimo med zunanja tveganja, ključna tveganja, neposredne ali posredne nosilce tveganja. *Ključno tveganje* običajno preprečuje doseganje strateških ciljev podjetja. *Neposredni nosilec* je tisto tveganje, katerega nastanek bo povzročil nastanek ključnega tveganja. Pojav *posrednega nosilca* bo verjetno povzročil nastanek neposrednega nosilca, manj verjetno pa nastanek ključnega tveganja. *Zunanja tveganja* pa so vsa tista, ki nastopajo zunaj podjetja. V sklepni fazi prepoznavanja tveganj je treba še preučiti medsebojen vpliv posameznih vrst tveganj. Na primer tveganje neuspešnosti novega proizvoda je lahko posredni nosilec za tveganje neuspešnosti blagovne znamke, ki je lahko neposredni nosilec tveganja izgube zaupanja investitorjev, ki spada med ključna tveganja (Miller, Schanfield, 2005, str. 81).

5.4.2 Ocenjevanje tveganj

Tveganje je sestavljeno iz dveh elementov: posledice ali vpliva, če tveganje dejansko nastane, ter verjetnosti pojavitve tveganja, zato ocena tveganja predstavlja skupno oceno obeh elementov tveganja. Pri ocenjevanju tveganj se uporabljata dva pristopa: subjektivni in objektivni.

Subjektivni pristop temelji na lastni zaznavi ocenjevalca tveganja in vključuje širok nabor faktorjev, tako socioloških, psiholoških, političnih ter seveda znanje in izkušnje. Poznana tveganja so zato lahko bolj sprejemljiva kot tista, s katerimi se ocenjevalci še niso srečali. Tveganja, ki pretijo, da se bodo pojavila kmalu, so bolj zaskrbljujoča, kot tista, ki lahko nastanejo šele v daljni prihodnosti. Nekatera tveganja kljub temu, da je verjetnost njihovega nastanka neznatna, posledice pa zanemarljive, postanejo središče pozornosti zaradi pritiska medijev ali drugih interesnih skupin (Cowan, 2005, str. 82).

Objektivni pristop bolj temeljito ocenjuje tveganja z vidika verjetnosti izpostavljenosti neugodnim vplivom bodočih dogodkov. Predpostavlja, da je tveganja mogoče ovrednotiti, kvantificirati, če se oba elementa tveganja, verjetnost in posledica, lahko izrazita vrednostno. Koncept sloni na verjetnostni teoriji in skuša poudariti to, kar je mogoče dejansko oceniti v poslovanju podjetja. Vendar pa kompleksnost množice faktorjev in težave pri testiranju predvidevanj glede na dejansko osnovo lahko povzročijo, da ni mogoče uporabiti enotne mere za ocenjevanje tveganj (Cowan, 2005, str. 82). Zaradi zahtevnosti se tak pristop običajno uporablja v razvitejših sistemih upravljanja tveganj.

Ocenjevanje tveganj je lahko kakovostno, polkakovostno in količinsko.

Kakovostno ocenjevanje je tisto, kjer se verjetnost nastanka tveganja in njegov vpliv izrazita le opisno, kot na primer »nizka«, »srednja«, »visoka«. Primer take matrike prikazuje naslednja slika 6.

Slika 6: Primer matrike izpostavljenosti tveganju pri tristopenjskem kakovostnem ocenjevanju

Visoka			
Srednja			
Nizka			
Stopnja verjetnosti	Nizka	Srednja	Visoka
	Stopnja vpliva, posledice		

Polkakovostno ocenjevanje, kjer se opisnim stopnjam verjetnosti in vpliva dodajo številski količniki, s katerimi se prikaže razlika med posameznimi stopnjami (Pustatičnik, 2007, str.51). Primer take matrike prikazuje slika 7 na strani 62.

Slika 7: Primer matrike izpostavljenosti tveganju pri tristopenjskem polkakovostnem ocenjevanju

Visoka (nad N2 dogodkov v obdobju)			
Srednja (do N2 dogodkov v obdobju)			
Nizka (do N1 dogodkov v obdobju)			
Stopnja verjetnosti	Nizka (faktor F1)	Srednja (faktor F2)	Visoka (faktor F3)
	Stopnja vpliva, posledice		

Količinsko ocenjevanje, kjer se posameznim stopnjam verjetnosti in vpliva pripišejo absolutne vrednosti. Stopnje verjetnosti se v takem primeru lahko opišejo s frekvenčno ali verjetnostno porazdelitvijo, stopnja vpliva pa se izrazi s finančno mero v absolutnih zneskih. Zelo uporabna je mera tveganega čistega poslovnega izida, ki pove, koliko načrtovanega čistega poslovnega izida lahko podjetje v opazovanem razdobju izgubi zaradi nastanka tveganja (Pustatičnik, 2007, str. 51).

Matrika izpostavljenosti tveganju pri količinskem ocenjevanju na sliki 8 se od prejšnjih dveh razlikuje v tem, da je izbrano tveganje mogoče v matriko uvrstiti precej natančno, saj zahteva, da se vpliv tveganja izrazi v denarni enoti (npr. višina izplačane odškodnine), stopnjo verjetnosti pa z verjetnostno porazdelitvijo verjetnosti nastanka takega tveganja.

Slika 8: Primer matrike izpostavljenosti tveganju pri tristopenjskem količinskem ocenjevanju

Visoka (P2 – 1)			
Srednja (P1 – P2)			
Nizka (0 - P1)			
Stopnja verjetnosti	Nizka (0- V1 mio EUR)	Srednja (V1 - V2 mio EUR)	Visoka (nad V2 mio EUR)
	Stopnja vpliva, posledice		

Vir: Prirejeno po Pustatičnik, 2007, str.51

Značilnost količinskega ocenjevanja je predvsem v tem, da daje večji poudarek objektivnemu pred subjektivnim. Pomanjkljivost tega načina pa je predvsem v njegovi kompleksnosti in veliki porabi časa. V človeški naravi je tudi, da daje prednost

ovrednotenim rešitvam pred subjektivnim, saj izgledajo bolj zanesljive. Vendar je treba kljub temu upoštevati, da ima tudi ta način ocenjevanja tveganj v sebi določen del subjektivnosti (Cowan, 2005, str. 83).

Količinsko ocenjevanje je najbolj zahtevno, še posebej, če je tveganje odvisno od velikega števila dejavnikov tveganja. Zelo uporabno je vsaj vpliv nastanka tveganja izraziti v denarnih enotah, vendar za potrebe določitev področij revidiranja to ni tako pomembno.

Stopnje ali ravni izpostavljenosti so lahko zelo podrobno razdelane, lahko pa so določene zelo preprosto tri-, pet- ali večstopenjsko, izražene številčno ali zgolj z izrazi visoko, srednje, nizko. Najpomembnejše pri ocenjevanju tveganj je, da nadzorni svet ali revizijski odbor in poslovodstvo sprejmejo jasno mejo, katera tveganja so nesprejemljiva, in hkrati določijo s kakšnimi kontrolnimi aktivnostmi se bodo taka tveganja obvladovala (Implementing Turnbull, 1999, str. 14).

Pri ocenjevanju tveganj pa si je možno pomagati tudi s primerom naslednje tristopenjske lestvice (Griffiths P., 2005, str. 24-25):

Velik vpliv – ima katastrofalne posledice za podjetje ali določen proces in se kaže v naslednji obliki:

- velika izguba (več kot 5 % celotnih prihodkov ali stroškov),
- dolgotrajna prekinitev poslovanja (več kot pet dni),
- smrt enega ali več ljudi,
- popoln propad ali ekstremna zamuda projekta (več kot dva meseca),
- sovražna publiciteta na nacionalni ali svetovni ravni.

Srednji vpliv – pomembne, vendar ne katastrofalne, posledice, ki se kažejo kot:

- srednje velika izguba (več kot 2 % celotnih prihodkov ali stroškov),
- pomembna prekinitev poslovanja (več kot dva dni),
- pomembne poškodbe enega ali več ljudi,
- pomembni zastoji v projektu,
- sovražna publiciteta v lokalnem tisku.

Majhen vpliv – posledice so relativno majhne:

- manjše težave pri poslovanju (en dan),
- manjše poškodbe enega ali več ljudi,
- manjše število pritožb kupcev.

Velika verjetnost – zelo verjetno, da bo tveganje nastalo (npr. v obdobju enega ali dveh let).

Srednja verjetnost – nastanek tveganja je težje predvideti (npr. nastanek v obdobju treh do desetih let).

Majhna verjetnost – zelo verjetno, da tveganje ne bo nastalo (enkrat na deset let ali manj).

Poleg izbire načina ocenjevanja tveganj se je potrebno odločiti tudi o načinu, kako se bo odrazila skupna ocena tveganja. To pomeni, da se lahko sicer odločimo, da bomo

skupno oceno tveganja izrazili zgolj opisno, na primer visoko/visoko, visoko/srednje in podobno, vendar pa bo zaradi tega sama tveganja zelo težko rangirati. Zato je najprimerneje skupno oceno izraziti številčno. To storimo tako, da vsakemu položaju na lestvici tako izpostavljenosti tveganju kot verjetnosti vpliva pripišemo določeno število točk. Skupna ocena tveganja pa je potem enaka zmnožku obeh točk, ki ga je posamezno tveganje dobilo glede na opravljeno ocenitev verjetnosti nastanka tveganja in vpliva njegovega nastanka.

Slednje ponazarjam s primerom na sliki 9. Tveganje Y1, za katerega je bilo ocenjeno, da je stopnja verjetnosti njegovega nastanka srednja (2 točki), vendar pa posledice visoke (3 točke), ocenimo s skupno oceno 6. Kot je razvidno iz slike 9, je tveganje Y1 s svojo oceno zasedlo območje rdeče barve.

Za matrike ocenjevanja izpostavljenosti tveganj je značilno, da za ponazoritev pomembnosti ocene in s tem prednostnega položaja tveganja uporabljajo barvno ponazoritev področij, običajno v barvah semaforja. Tako so tveganja, ki se v matriki pojavijo na rdečih poljih, največja grožnja za podjetje, so zato nesprejemljiva ter posledično zahtevajo takojšnjo uvedbo kontrolnih aktivnosti za njihovo obvladovanje. Tveganja, ki se pojavijo na rumenih poljih, zahtevajo uvedbo kontrolnih aktivnosti, medtem ko tveganja na zelenih poljih podjetje smatra za sprejemljiva in ne zahteva nobenih kontrolnih aktivnosti. Meja med zelenim in rumenim poljem namreč predstavlja sprejemljivo stopnjo tveganja.

Slika 9: Primer matrike ocenjevanja izpostavljenosti tveganjem

Visoka 3	3	6	9
Srednja 2	2	4	6 Y1 Td
Nizka 1	1	2	3 Y0 Pt
Stopnja verjetnosti	Nizka 1	Srednja 2	Visoka 3
	Stopnja vpliva, posledice		

Vir: Prirejeno po Griffiths D., 2006, str. 20.

Ocenjevanje tveganj ne glede na to, ali gre za kakovostno ali količinsko, je povezano s številnimi težavami. Sodelujoči pri ocenjevanju so lahko ali pretirano optimistični ali pretirano pesimistični, kar se še posebej kaže v sprijaznjenosti s tveganji. Pretekle dogodke in njihov vpliv na tveganja si napačno razlagajo ali pa iščejo neke zakonitosti v sicer popolnoma naključnih in nepovezanih dogodkih. Pri ocenjevanju tveganja so dostikrat premalo usmerjeni v prihodnost, ko pa že razmišljajo o prihodnosti jih preveva preveliko ali celo neutemeljeno zaupanje v zamišljen razvoj dogodkov (Pustatičnik, 2007, str. 53).

Z vidika notranjega revizorja pa je največja težava povezana z ocenjevanjem tveganj pred in po uvedbi notranjih kontrol. Z vidika notranjega revidiranja je namreč vpliv delovanja notranje kontrole na tveganje najpomembnejši, saj je to predmet

revidiranja. Zato je najbolje tveganja ocenjevati pred in po uvedbi notranjih kontrol. V zvezi s tem poznamo dve vrsti tveganj:

- *Tveganje pri delovanju* (bruto ali absolutno) (ang. inherent risk) je ocena vpliva in verjetnosti dogodka, predno so vpeljane kakršnekoli aktivnosti za njegovo obvladovanje.
- *Preostalo tveganje* (neto ali kontrolirano) (ang. residual risk) je ocena tveganja po vpeljavi aktivnosti oziroma notranjih kontrol za obvladovanje tveganja.

V primeru na sliki 9 na strani 64 je bilo tveganje Y1 ocenjeno pred vplivom delovanja notranjih kontrol kot zelo pomembno, saj je doseglo kar 6 točk in se uvrstilo v področja rdeče barve. Ta položaj zahteva takojšnje ukrepanje, če notranje kontrole še niso vpeljane, sicer pa vpeljavo takih kontrol, da bo tveganje ustrezno obvladovano. Po vpeljavi ustrezne notranje kontrole se je verjetnost nastanka tveganja znižala, kar je posledično vplivalo, da je tveganje dobilo nižjo oceno 3. Na sliki se ta prehod vidi tako, da se je tveganje pri delovanju Y1 zaradi uvedbe notranje kontrole znižalo na preostalo tveganje Y0. Preostalo tveganje je v območju rumene barve, kar obenem pomeni, da je nad sprejemljivo stopnjo tveganja.

V praksi je tveganje pri delovanju veliko lažje oceniti pri novih projektih, ko še ni vpeljanih nobenih kontrolnih aktivnosti, kot pa pri tekočih projektih. Ker večina notranjih kontrol prej zmanjšuje verjetnost kot pa vpliv tveganja, je slednjega lažje oceniti. Če notranja kontrola ne obstaja, potem je verjetnost nastanka tveganja skoraj verjetna. Zato je tudi bolj primerno ocenjevati preostalo tveganje kot pa tveganje pri delovanju. Vendar pa pri tem obstaja nevarnost, da ocena temelji na predvidevanju, da notranja kontrola obstaja in deluje. Če pa notranja kontrola ne obstaja in ne deluje, potem se notranji revizor na oceno preostalega tveganja ne more zanesti in na tej osnovi ne more pripraviti načrta dela.

Po drugi strani pa bi glede na to, da je naloga notranjega revizorja podati mnenje, ali ta notranja kontrola ustrezno obvladuje tveganje, bilo bolj primerno, da notranji revizor za načrt notranjega revidiranja uporabi tveganje pri delovanju. V praksi pa:

- je preostalo tveganje edina mera, ki jo lahko dobimo z delavnic za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj,
- preostalo tveganje, ki ga dobimo na delavnicah, preverja revizorjevo oceno tveganja pri delovanju (če je bila ta opravljena),
- procesi, kjer je bilo preostalo tveganje ocenjeno kot visoko, so tista področja revidiranja, ki zahtevajo prioritarno obravnavo (Griffiths D., 2006, str. 19).

5.4.3 Register tveganj

Osnovni namen registra tveganj je prikaz ugotovljenih in ocenjenih tveganj in njihove pomembnosti za podjetje. Sestava registra tveganj v osnovi poteka tako, da se podatki iz posameznih matrik ocenjevanja izpostavljenosti tveganjem vnesejo v register tveganj. V registru se tveganja nato uredijo, kar najbolj običajno pomeni, da se razvrstijo po vrstnem redu, lahko pa tudi po skupinah tveganj, organizacijskih enotah ali kako drugače.

Kakšna bo zgradba registra tveganj, je odvisno od izbranega pristopa k evidentiranju in ocenjevanju tveganj. Osnovni registri tveganj lahko na primer vsebujejo zgolj opis tveganja, oceno verjetnosti nastanka in vpliva ter skupno oceno izpostavljenosti tveganju. V takem primeru je razvidno, da je podjetje želelo ugotoviti, katera so njegova tveganja, pri tem pa se ni ukvarjalo s tem, kako se ta tveganja že obvladujejo. Evidentiranje in ocenjevanje tveganj v skladu s sistemi upravljanja tveganj, pa zahtevajo bolj obširne registre tveganj. Taki registri dodatno vsebujejo še opis samega tveganja, oceno tveganja pri delovanju, opis in oceno kontrolnih aktivnosti za obvladovanje tveganj in oceno preostalega tveganja.

Na strani 67 prikazujem dva primera predlogov registra tveganj. Na sliki 10 je predstavljen predlog registra tveganj, ki sta ga pripravila Inštitut revizijskih odborov Velike Britanije in revizijska družba KPMG, na sliki 11 pa še predlog registra tveganj avtorja Andrewa Chambersa, ki se med seboj razlikujeta kar v nekaj značilnostih. Prvi predlog registra zahteva ocenjevanje bruto in neto tveganja, ocene pa se izrazijo številčno. Drugi predlog registra pa zahteva le opisno izražene ocene tveganj, pa tudi urejevanje in uskupinjevanje tveganj.

Izdelava registra tveganj ne pomeni samo zbiranje in urejanje popisanih in ocenjenih tveganj, temveč tudi popis vsebinske podlage registra tveganja. Register tveganj naj bi tako vseboval predstavitev metodologije, ki je bila uporabljena pri njegovi izdelavi, ter dokumentacijo, ki se je in se uporablja pri sestavi registra tveganj, kot so na primer matrike ocenjevanja izpostavljenosti tveganjem, vprašalniki, kartice tveganj.

Ker je poslovodstvo odgovorno za upravljanje tveganj, je odgovorno tudi za register tveganj. Tako je poslovodstvo tisto, ki se odloči o njegovi vsebini in načinu ocenitve tveganj. Poslovodstvo je tudi odgovorno za redno ažuriranje registra, kar zajema vključevanje novih tveganj, izločevanje tveganj, ki niso več aktualna, pa tudi ponovno ocenjevanje tveganj.

5.5 Proces na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja

Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja temelji na predpostavki, da so bila vsa tveganja prepoznana in ocenjena, tako da jih je mogoče razvrstiti po pomembnosti ter da je nadzorni svet ali revizijski odbor določil sprejemljivo stopnjo tveganja tako, da je mogoče za tveganje pri delovanju in preostalo tveganje oceniti ali sta nad ali pod njo.

Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje se izvaja v treh stopnjah:

- preveritev ustreznosti registra tveganj za načrtovanje notranjega revidiranja,
- ureditev množice tveganj in revizij, kot osnove za pripravo načrta notranjega revidiranja.
- prenos ugotovitev o obvladovanju tveganj iz posameznih revizij v množico tveganj in revizij.

Slika 10: Register tveganj po predlogu Inštituta revizijskih odborov Velike Britanije

Št.	Tveganje	Bruto tveganje		Pristojnost	Opis kontrolne aktivnosti		Učinkovitost kontrole	Neto/preostalo tveganje		Aktivnost	Odgovornost	Datum pregleda
		Vpliv	Verjetnost					Vpliv	Verjetnost			

Ocene od 1 do 5

Močna, dobra
šibka, slaba

Ocene od 1 do 5

Vir: Shaping the UK Audit Committee Agenda, 2004, str. 76.

Slika 11: Register tveganj po predlogu Adrewa Chambersa

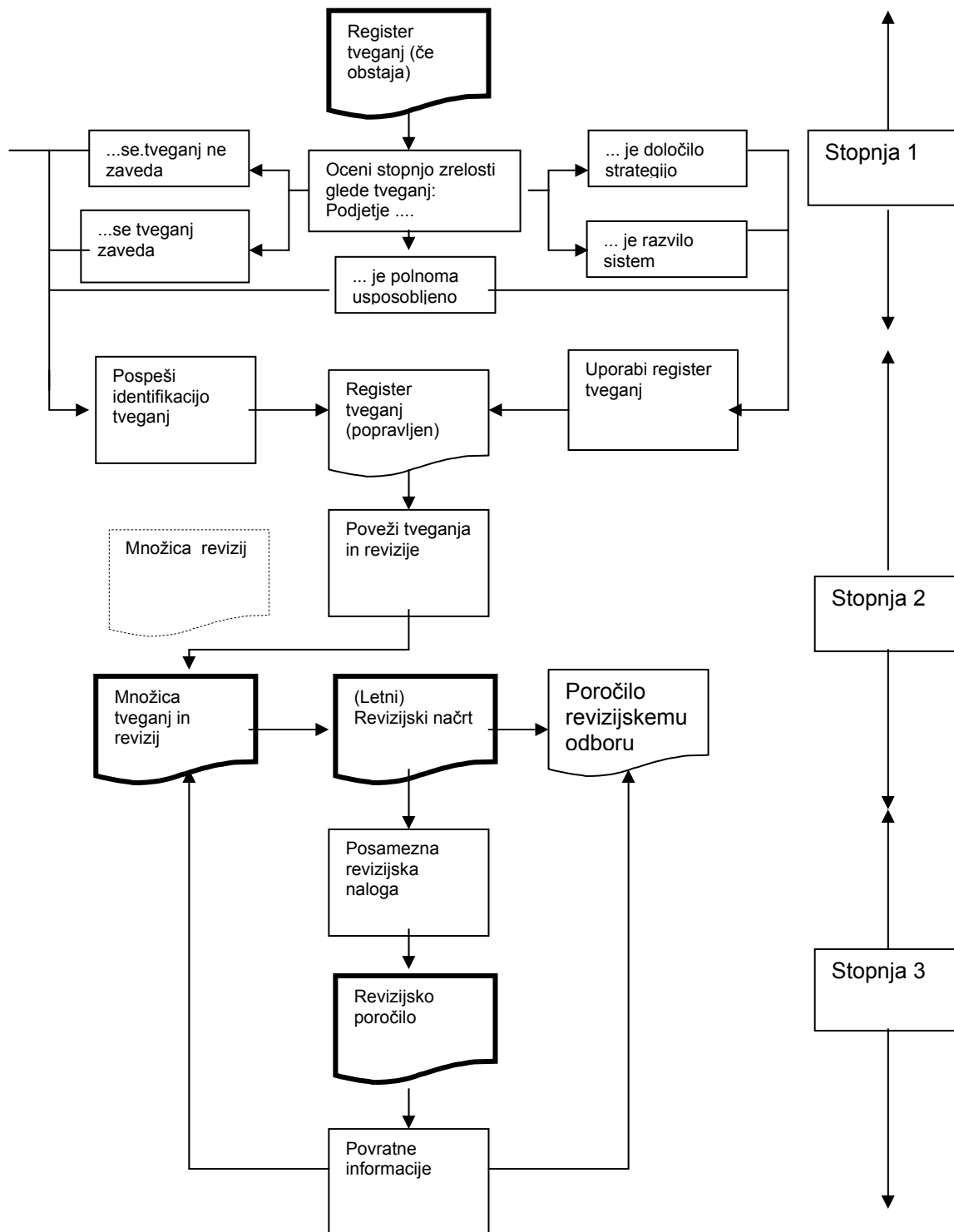
Datum vnosa	Serijska številka tveganja	Skupina tveganja	Opis tveganja	Ocena tveganja		Vrstni red	Ustreznost obstoječih kontrol	Kontrolna aktivnost	Rok
				Verjetnost	Vpliv				
		Lastnik							
			Tveganje 1	V	V	1			
			Tveganje 2	V	S	2			
			Tveganje 3	S	S	3			

Kategorija:	Operativno	Ocena:	Velika	Najprej največja tveganja Najprej po verjetnosti nato po vplivu	Ustreznost kontrol:	Ni poznano
	Tehnološko		Srednja			Neustrezno
	Finančno		Majhna			Ustrezno

Vir: Chambers, 2004, str. 130.

Proces na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja prikazuje naslednja slika.

Slika 12: Tri stopnje na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja



Vir: Griffiths D., 2006, str. 27.

5.5.1 Preverjanje ustreznosti registra tveganj

Cilj tega koraka je ugotoviti, ali je poslovodstvo prepoznalo in ustrezno ocenilo tveganja nad sprejemljivo stopnjo tveganja, kar pomeni, da se register tveganj podjetja lahko uporabi kot osnova za načrtovanje notranjega revidiranja. V tem koraku notranji revizor preverja zrelost podjetja glede tveganj, ugotavlja, kaj je že bilo narejeno in kaj bo potrebno še narediti ter kakšna naj bo pri tem njegova vloga. Preveri še, ali so cilji v registru skladni z dokumentiranimi, preuči uporabljene metode za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, kriterije za ocenjevanje, preveri sprejemljivo stopnjo tveganja, kako je obvladovanje tveganj vključeno v vsakodnevne odločitvene procese in podobno.

Kadar sta notranji revizor in revizijski odbor (ali nadzorni svet, če revizijski odbor ni organiziran) udeležena v procesu upravljanja tveganj, lahko s sodelovanjem in usmerjanjem pomagata poslovodstvu, da register tveganj pridobi na svoji kakovosti in uporabnosti. Tako bo odličen register tveganj vseboval vsa interesna področja tako s strani poslovodstva, notranjega revizorja in revizijskega odbora. Če pa notranji revizor in revizijski odbor nimata nobene vloge pri upravljanju tveganj, potem mora notranji revizor skrbno preučiti register tveganj, če vključuje tudi interesna področja notranje revizije in revizijskega odbora, kot so: informacijski sistem, prevare, etika, rezervno delovanje, konkurenca, tožbe, zanesljivost zaposlenih, prevzemi, mednarodni trendi in ugled.

Če notranji revizor register tveganj oceni pozitivno, potem ga lahko uporabi kot osnovo v procesu načrtovanja notranjerevizijskega delovanja. Uporaba registra tveganj pri načrtovanju notranjega revidiranja naj bi tako zagotavljala, da notranje revizijski načrti kažejo realnost, ki ji je podjetje izpostavljeno.

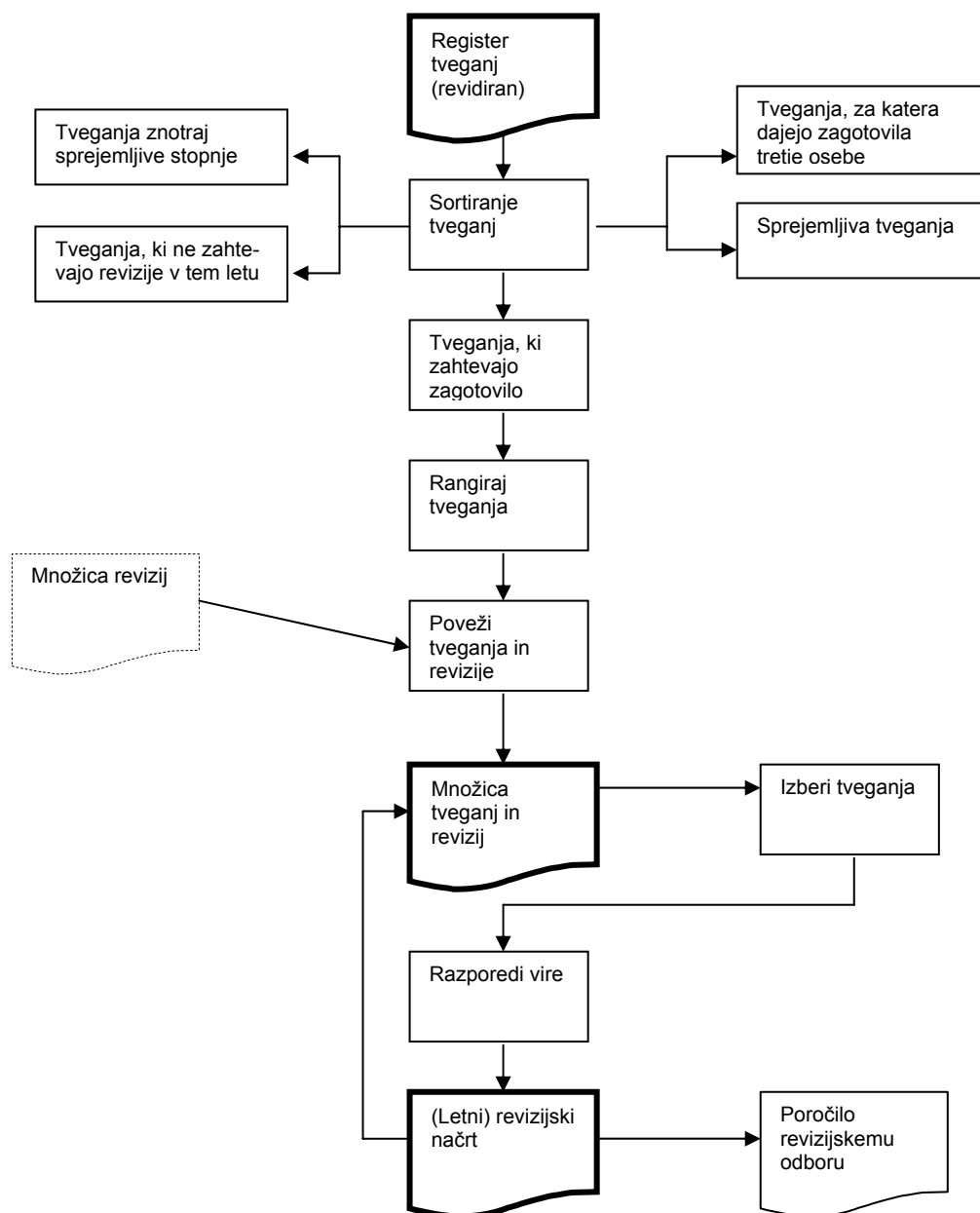
Ob koncu pregleda lahko notranji revizor ugotovi tudi, da register tveganj potrebuje manjše popravke, da bi bil primerna osnova za letno načrtovanje. Če pa ugotovi, da register tveganj niti delno niti v celoti ne ustreza, potem o tem obvesti nadzorni svet ali revizijski odbor in predlaga uporabo drugih strategij za izbor področij revidiranja.

5.5.2 Ureditev množice tveganj in revizij

Pred samo pripravo načrta notranjega revidiranja je potrebno najprej urediti množico tveganj in revizij, (ang. risk and audit universe, skrajšano RAU), kar je podrobneje predstavljeno s prikazom procesa na sliki 13 na strani 70. Gre v bistvu za razširjen register tveganj podjetja, ki (lahko) vsebuje:

- tveganja, ki jih je identificiralo poslovodstvo in njihove ocene,
- procese in, če je možno, tudi cilje, ki jih tveganja ogrožajo,
- lastnika tveganja,
- revizijo, s katero se bo zagotovilo mnenje o obvladovanju tveganja,
- podrobnosti o zadnji in naslednji reviziji,
- podrobnosti o notranji kontroli za obvladovanje tveganja.

Slika 13: Procesi druge stopnje na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja



Vir: Griffiths D., 2006, str. 31.

Za evidentiranje množice tveganj in revizij se uporabljajo različna orodja, pri tem pa so najboljše tista, ki omogočajo obdelavo podatkov: npr. sortiranje tveganj po velikosti, sortiranje tveganj po procesih, izdelava ločenih datotek ipd.

Cilj tega koraka je določiti tveganja, ki bodo vključena v načrt notranjega revidiranja in dodeliti tveganja revizijam, kajti o vseh tveganjih, evidentiranih v registru tveganj, ni potrebno poročati revizijskemu odboru. Taka tveganja so:

- Tveganja znotraj sprejemljive stopnje tveganja.
- Tveganja, za katera poslovodstvo meni, da jih lahko sprejme (tolerira) in za katere obstajajo ustrezni krizni načrti.
- Tveganja, ki jih je poslovodstvo preneslo na druge, npr. zavarovanje. Še vedno pa je lahko potrebna revizija, s katero se ugotovi, ali zavarovanje res pokriva predvidena tveganja.
- Tveganja, za katere se je poslovodstvo odločilo, da jih bo preprečilo. Še vedno pa lahko nastopi potreba po reviziji, s katero se ugotavlja, ali so tveganja res preprečena.
- Tveganja, katerih obvladovanje in upravljanje preverjajo drugi, kot so zunanji revizorji, presojevalci sistema kakovosti ipd.
- Tveganja, za katera se je v preteklih revizijah ugotovilo, da se znotraj sprejemljive stopnje tveganja ustrezno obvladujejo.

Preostala tveganja so tista, o katerih mora notranji revizor dati zagotovilo poslovodstvu, da se ustrezno upravljajo in tvorijo osnovo za pripravo načrta notranjega revidiranja. Ker pa je potrebno revizijskemu odboru poročati o upravljanju vseh tveganj, so v poročilo revizijskemu odboru vključena vsa tveganja.

Pri urejanju množice tveganj pa je potrebno biti pozoren na troje (Parkinson, 2004, str. 66) :

- Načrt notranjega revidiranja mora biti osredotočen na zniževanje tveganj, kjer je *ocena preostalega tveganja nesprejemljivo visoka*.
- Ključna naloga notranjega revidiranja je potrditi, da ključni kontrolni sistemi v podjetju delujejo, zato mora načrt notranjega revidiranja vključevati tista tveganja, kjer je preostalo *tveganje sprejemljivo prav zaradi delovanja ključnega kontrolnega sistema*.
- Področja, kjer so kljub *nizki oceni tveganja pri delovanju vpeljeni preobsežni ali predragi kontrolni sistemi* in zato predstavljajo potencialno področje za izboljšave.

Naslednja faza se nanaša na združevanje in dodeljevanje tveganj posamezni reviziji. Cilj te faze je na tak način združiti tveganja, da bo možno izvesti posamezno revizijo. V primeru, ko notranji revizor razvrsti tveganja po velikosti in se odloči revidirati le največja tveganja, se lahko zgodi, da bodo procesi tako razdrobljeni, da ne bo mogoče izvesti revizije nekega zaokroženega področja, npr. podružnice v tujini. Zato se večinoma najprej popiše množica revizij (revizijskih enot) in nato z njimi povežejo pripadajoči procesi in tveganja.

5.5.3 Določanje prednostnega vrstnega reda revizij

Za vsa tveganja nad sprejemljivo stopnjo tveganja, mora poslovodstvo vpeljati ustrezne kontrolne aktivnosti za njihovo obvladovanje. Iz osnovne definicije notranjega revidiranja torej izhaja, da nabor revizij predstavljajo vsa tveganja nad

sprejemljivo stopnjo tveganja. Zaradi omejenosti zmogljivosti notranjega revidiranja, med katerimi je seveda najpomembnejši kader, notranje revidiranje v podjetju praviloma ni sposobno opraviti tako zahtevnega dela v enem letu. Zato je najprimerneje to obsežno delo razdeliti na več let. Griffiths (Griffiths D., 2006, str. 34 - 35) predlaga uporabo metode, pri kateri se vsa tveganja, ki so bila ocenjena kot največja (v matriki tveganj uvrščena na polja z rdečo barvo) revidirajo vsako leto, tveganja, ki so bila ocenjena kot srednja (v matriki tveganj uvrščena na polja z rumeno barvo) pa se razdelijo v dve skupini. Tveganja, ki so bila nižje ocenjena, se revidirajo vsake tri leta, ostala pa vsaki dve leti. Avtor se zaveda, da je ta metoda precej podobna cikličnemu načrtovanju notranjih revizij, ki ga na tveganjih zasnovano notranje revidiranje opušča, vendar meni, da je to na začetku uvajanja nove metodologije dopusten kompromis. Najnižje ocenjena tveganja (označena z zeleno barvo) niso nikoli predmet revidiranja, saj avtor meni, da gre za nepomembna tveganja.

Po drugi strani pa Phil Griffiths meni, da so ta tveganja lahko ocenjena nizko prav zaradi številnih notranjih kontrol. Če notranji revizor tekom revidiranja takih tveganj ugotovi, da je za obvladovanje tveganja vpeljanih preveč notranjih kontrol, mora podati predlog za znižanje števila takih kontrol. Ker so taka priporočila notranjega revizorja vedno dobro sprejeta s strani posloводства, lahko tudi najnižje ocenjena tveganja predstavljajo pomembno priložnost za izboljšave, kar je dobro upoštevati pri načrtovanju notranjega revidiranja (Griffiths P., 2005, str. 75).

Za določitev prednostnega vrstnega reda revizij pa je možno uporabiti tudi korekcijske faktorje, ki se uporabljajo tudi pri tradicionalni revizijski analizi tveganosti in katerih primer je prikazan na sliki 14. Višina korekcijskega faktorja je lahko na primer odvisna od dveh elementov: časa, ki je potekel od zadnje revizije in rezultatov zadnje revizije, tj. kako je notranji revizor ocenil delovanje notranjih kontrol v zvezi s tveganji.

Slika 14: Faktorji popravka ocen tveganja pri delovanju

Čas od zadnje revizije	3 leta	0,75	1	1
	2 leti	0,5	0,75	1
	1 leto	0,25	0,5	0,75
Tveganje je:		ustrezno	delno kontrolirano	nekontrolirano
Rezultat revizije				

Vir: Griffiths D., 2006, str. 36.

Na podlagi kombinacije teh dveh elementov se izračuna korekcijski faktor, s katerim se pomnoži ocena tveganja pri delovanju. Tako popravljena ocena tveganja pri delovanju je potem osnova za določitev prednosti pri izbiri enot iz revizijske množice v letni revizijski načrt. Nato se ponovno opravi primerjava popravljene ocene tveganja

pri delovanju s stopnjo sprejemljivosti tveganja, kjer se ugotovi, da je del tveganj nad to stopnjo, del pa pod njo. Vsa tista tveganja, ki imajo oceno nad sprejemljivo stopnjo tveganja, se vključijo v letni načrt revidiranja, za tista, ki pa so pod njo, pa se notranji revizor odloči, ali jih bo vključil ali ne (Griffiths D., 2006, str. 36).

5.5.4 Strateški in letni načrt notranjega revidiranja

Namen letnega revizijskega načrta je prikazati:

- katere revizije bodo opravljene,
- kdaj naj bi se revizije izvršile,
- kako dolgo naj bi revizije trajale,
- katera tveganja in z njimi povezane procese bo vsaka revizija obsegala,
- kdo bo načrtovano revizijo opravil.

Izdaja letnega načrta notranjega revidiranja

Pripravljen letni načrt notranjega revidiranja notranji revizor predloži v potrditev ustreznim organom. Običajno letni načrt notranjega revidiranja odobri glavni poslovodja (direktor) podjetja, potrdi pa nadzorni svet ali revizijski odbor. Letni načrt notranjega revidiranja naj bi vseboval naslednje sestavine (Griffiths D., 2006, str. 38):

- seznam revizij, ki bodo opravljene v tekočem letu z namenom, dati zagotovilo o ustreznem upravljanju tveganj,
- seznam tveganj, kjer so bile revizije opravljene lani, letos pa bo notranji revizor dal zagotovilo na osnovi ponovitvene revizije – t.i. follow up revizija,
- seznam tistih tveganj, pri katerih bo notranji revizor v okviru svoje svetovalne dejavnosti pomagal poslovodstvu pri zniževanju preostalega tveganja pod mejo sprejemljive stopnje tveganja,
- seznam vseh tveganj, ki zaradi pomanjkanja zmogljivosti niso obvladovana.

Pomemben vidik sistema načrtovanja so postopki, ki vodijo k dejanski izvedbi poslov. Notranjerevizijski predstojnik mora namreč zagotoviti, da so dejavniki za delovanje ustrezni in zadostni ter da se pri doseganju načrta dela uspešno uporabljajo. Pomemben vidik, povezan s procesi, je tudi nadzorovanje teh procesov. Kadar proces načrtovanja ni povezan s procesi izvedbe, obstaja nevarnost, da notranjerevizijski načrt ne bo dosežen. Zato je dobro določiti kriterije, po katerih se presoja uspešnost in učinkovitost delovanja notranjega revidiranja, kot na primer (Pickett, 2006, str. 75):

- ocena s strani revizijskega odbora,
- odstotek implementiranih notranjerevizijskih priporočil,
- stopnja zaupanja, ki ga uživa notranje revidiranje v podjetju,
- število ur izobraževanja notranjih revizorjev,
- stopnja zadovoljstva uporabnikov z opravljeno notranjo revizijo,
- čas od končanja dela na terenu do izdaje osnutka poročila,
- operativna učinkovitost procesov revidiranja.

Časovni okvir

Pomemben element modela načrtovanja je tudi časovni okvir, v katerem notranji revizor načrtuje svojo dejavnost. Pri načrtovanju notranjega revidiranja se običajno uporablja tri do petletni časovni okvir, vendar pa se v določenih tipih podjetij in panogah vedno bolj skrajšuje. Zaradi naglih sprememb tveganj mnogi notranji revizorji zato smatrajo, da načrtovanje dela v okviru, daljšem od enega leta, postaja vedno bolj vprašljivo. V preteklosti je namreč notranje revidiranje celoto revidiranja razdelilo tako, da je bilo vsako področje v določenem časovnem okviru treh do petih let revidirano. Ta pristop, ki se v zadnjih letih opušča, je posledica spremenjenega pristopa k notranjem revidiranju in z njim povezanega tveganja pri notranjerevizijskem delovanju, in sicer:

- od tveganja, da ne bodo odkrite nepravilnosti in pomanjkljivosti v delovanju, ker revizijska enota ni bila revidirana,
- tveganja, da notranje revidiranje podjetju ne bo pomagalo pri optimizaciji procesa obvladovanja in upravljanja tveganj ter celovitega sistema notranjega kontroliranja.

Vsak dolgoročni načrt notranjega revidiranja naj bi odražal želje in cilje, ki jih notranje revidiranje želi doseči, zato ni nujno, da vsebuje natančno določene cilje. To velja tudi za letni načrt. Mnogi vidijo zato četrtno načrtovanje kot primeren okvir, v katerem se ciljnim področjem revidiranja približajo s pripravo načrtov, ki vsebujejo revizijske enote, čas opravljanja revizij in razporeditev revizijskih zmogljivosti. Tako skrajševanje časovnega okvira pa na drugi strani lahko vpliva na to, da notranji revizorji pozabijo, da je potrebno načrtovati tudi na dolgi rok. Notranje revidiranje mora posvetiti dovolj pozornosti razvoju notranjega revidiranja v podjetju, če želi delovati v dobro podjetja ter skladno z zahtevami stroke. (Chambers, 2005, str. 235). To pa je pomembna okoliščina, ki daje prednost dolgoročnemu pred zgolj kratkoročnemu načrtovanju notranjega revidiranja.

5.6 Primerjava modela revizijske analize tveganosti in na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja

Kot je bilo prikazano v prejšnjem poglavju, obstajajo različni modeli revizijske analize tveganosti, razdelimo pa jih lahko v dve skupini, in sicer čisti tradicionalni modeli in modificirani tradicionalni modeli. Čisti tradicionalni modeli revizijske analize tveganosti ocenjujejo potencialna področja revidiranja večinoma po dveh kriterijih, to je velikosti ali izpostavljenosti revizijske enote, ki jo opisujeta npr. višina stroškov ali prihodkov enote ter tveganosti, ki jo opisujejo faktorji pogostosti organizacijskih in tehnoloških sprememb, vrsta sredstev, s katerimi enota posluje in drugo. Skupna ocena tveganosti se nato korigira še s faktorjem ravni zanesljivosti teh podatkov, saj se zaradi časa, ki je potekel od zadnje revizije, zmanjšuje. Modificirani modeli vpeljujejo nekatere drugačne pristope pri določanju kriterijev, uteži kriterijev in podobno.

Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja pa se še razvija, kar je razvidno tudi iz pomanjkanja strokovnih zapisov o modelih, tako teoretičnih kot tistih, ki se dejansko uporabljajo v praksi. V tem magistrskem delu sta prikazana dva modela, in sicer model Business Risk Management, ki je zelo podoben tradicionalnim modelom, in model, ki ga je oblikoval David Griffiths. Bistvena razlika med njima je v tem, kakšen pomen dajeta kriterijema verjetnost nastanka tveganja in vpliv tveganja. Pri prvem modelu se poleg teh dveh kriterijev uporabljajo še drugi kriteriji, drugi model pa v celoti temelji samo na oceni teh dveh kriterijev. V prvem modelu je zaželeno, da ocena tveganja izhaja iz registra tveganj podjetja, drugi model pa jo zahteva, saj predpostavlja, da na tveganju zasnovanega notranjega revidiranja ni mogoče vpeljati brez njega. V tem poglavju se osredotočam na primerjavo med tradicionalnimi modeli in skrajnim primerom na tveganjih zasnovanega modela notranjega revidiranja z osnovo v registru tveganj.

Bistvena razlika med modeli revizijske analize tveganosti (v nadaljevanju tradicionalni modeli) in modeli na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja z osnovo v registru tveganj (v nadaljevanju model na temelju registra tveganj) je torej sama definicija tveganosti. Tradicionalni model neko enoto ocenjuje statično, torej ali je revizijska enota tvegana zaradi svoje velikosti in stanja dejanj ali postopkov, ki lahko vplivajo na tveganost. Model na temelju registra tveganj ocenjuje enoto dinamično, in sicer glede verjetnosti nastanka raznih dogodkov in njihovega vpliva na delovanje enote. Ti dogodki pa nastajajo, ker je revizijska enota skupek nekih aktivnosti za doseganje cilja tako enote same kot podjetja v celoti.

Model na temelju registra tveganj predpostavlja, da zaradi hitrih sprememb znotraj in zunaj podjetja nastajajo vedno nova tveganja, nekatera niso več pomembna, spreminja se tako verjetnost nastanka kot posledice nastanka tveganj. To zahteva, da se register tveganj neprestano dopolnjuje in osvežuje, kar pa potem lahko neposredno vpliva na spremembe v načrtih notranjega revidiranja. V tradicionalnih modelih pa ni pričakovati, da bo notranji revizor pogosto spreminjal kriterije tveganosti, po katerih ocenjuje potencialne enote revidiranja, pa tudi da ocene tveganosti ne bodo tako močno vplivale na spremenjeni vrstni red revidiranja.

Tradicionalni model je izoliran model, saj ga v celoti obvladuje notranji revizor. Namenjen je zgolj načrtovanju notranjega revidiranja, ne zahteva vhodnih informacij in udeležbe drugih v podjetju in je zaradi slednjega precej preprost. Modela na temelju registra tveganj pa brez udeležbe drugih v podjetju ni mogoče vpeljati. Zahteva tektonski premik v delovanju notranjega revidiranja, saj poudarja, da mora notranje revidiranje delovati prvenstveno na tistih področjih, ki so v podjetju najbolj pomembna za doseg njegovih ciljev in zato tudi najbolj tvegana. Notranjega revizorja kar naenkrat postavi v vlogo pospeševalca vpeljave sistema upravljanja tveganj, ki v vsakem podjetju zahteva ogromno energije in časa ter ga brez podpore posloводства ni mogoče vpeljati. Zaradi tega je notranji revizor lahko postavljen v položaj, ko dejansko modela na temelju registra tveganj ne more vpeljati, torej ne more stremeti k najbolj razviti obliki načrtovanja notranjega revidiranja.

Revizijska enota je v tradicionalnem modelu tvegana toliko, kot jo ocenjuje notranji revizor, da je tvegana, in to po kriterijih, ki jih je določil sam. Tveganost revizijske enote v modelu na temelju registra tveganj pa v celoti izhaja iz videnja udeležencev, ki so pri ocenjevanju sodelovali. Notranji revizor na oceno tveganja ne sme imeti nobenega vpliva. Le kot usmerjevalec procesa ocenjevanja lahko spodbuja udeležence, da so npr. pozorni na to, kako tveganje ocenjujejo na ravni organizacijske enote ali procesa in kako se ta ocena odraža ravni podjetja in podobno.

Tradicionalni modeli dejansko niso več skladni s standardi notranjega revidiranja. Standardi v zvezi z načrtovanjem notranjerevizijske dejavnosti od notranjega revizorja zahtevajo, da vzpostavi na tveganjih zasnovane načrte, ki določajo prednostni vrstni red, načrt pa mora biti skladen s cilji podjetja. Kaj je tveganje, pa standardi pojasnijo s tem, da gre za negotovost pojavitve dogodka, ki lahko vpliva na doseganje cilja in se meri v izrazih posledic in verjetnosti. Definicija tveganosti v tradicionalnem modelu torej ni enaka tveganosti v standardih, saj ne upošteva ne ciljev podjetja, ne tveganja dogodkov, ne njihovega vpliva in ne posledice nastopa tveganja na cilje podjetja. Tradicionalni modeli torej dejansko predstavljajo revizijsko analizo tveganosti in ne analizo tveganj podjetja.

Revizijska analiza tveganosti pa po drugi strani daje pomembnost tudi področjem, ki bi jih poslovodstvo zaradi svoje usmerjenosti k novim podjetniškim pobudam, projektom in strategijam pri vzpostavitvi registra tveganj verjetno obšlo. Taka področja so na primer zanesljivo računovodstvo in skladnost delovanja z obstoječo zakonodajo, kar v osnovi še vedno predstavlja težišče pozornosti notranjega revizorja.

Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja v skladu s standardi je torej možno vpeljati le z modeli, ki vključujejo ali povsem slonijo na tveganjih podjetja, evidentiranih na ta ali drug način, najbolj idealno v urejenem registru tveganj. Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja naj bi torej dejansko odražalo mnenje, ki vedno bolj prevladuje v notranjerevizijski stroki, torej, da so revizijska tveganja lahko le tveganja podjetja.

Model revizijske analize tveganosti torej že spada v preteklost notranjerevizijske stroke, medtem ko se stroka v tem trenutku ukvarja predvsem z modeli načrtovanja na temelju tveganj. Kaj pa lahko pričakujemo na področju načrtovanja notranjega revidiranja v prihodnje? Raziskava o razvoju notranjega revidiranja do leta 2012 je pokazala, da bomo notranji revizorji v bodoče opuščali tako strateško kot letno načrtovanje in bomo delovali predvsem po metodi drsečega načrtovanja. To bo notranjemu revizorju puščalo dovolj nerazporejenega časa, da se bo lahko takoj odzval na nujne naloge, nastale na podlagi tekočega ocenjevanja tveganj. Medletno ocenjevanje tveganj je ena izmed bistvenih značilnosti podlag za načrtovanje notranjega revidiranja v bodoče, je v tej raziskavi poudarilo kar 51 % anketirancev. Najbolj presenetljivo pa je, da že 11 % anketiranih meni, da do leta 2012 ne bodo več pripravljali formalnega letnega načrta notranjega revidiranja, temveč bo njihovo delo

temeljilo izključno na spremljanju ključnih indikatorjev tveganj in neprestanem revidiranju procesa obvladovanja tveganj (Internal Audit 2012, 2007, str. 31-35).

6 NAČRT VPELJAVE NA TVEGANJIH ZASNOVANEGA NAČRTOVANJA NOTRANJEGA REVIDIRANJA V PODJETJE ISKRATEL, D.O.O.

6.1 Značilnosti notranjega in zunanjega okolja podjetja Iskratel, d.o.o.

Podjetje Iskratel, d.o.o., je eden vodilnih ponudnikov sodobnih komunikacijskih rešitev z več kot petdesetletnimi izkušnjami v svetu telekomunikacij, predvsem na področju razvoja in prodaje telekomunikacijskih rešitev za ruralna in primestna območja. Ključno področje delovanja so torej telekomunikacijska omrežja, kjer podjetje nastopa z lastnima blagovnama znamkama komunikacijskih proizvodov in rešitev SI3000 ter deloma še SI2000. Blagovna znamka SI2000 pokriva proizvode t. i. TDM-telefonije, blagovna znamka SI3000 pa že produkte dostopa in krmiljenja za omrežja prihodnje generacije, ki temeljijo na internetnem protokolu. Podjetje se ukvarja tudi z nadgradnjo mobilnih GSM omrežij in z multimedijijskimi rešitvami.

Podjetje Iskratel je matično podjetje skupine Iskratel, ki jo sestavljajo še podjetja:

- Iskratel Electronics, d.o.o., Kranj,
- Iskrateling, d.o.o., Kranj,
- IskrauralTel, Ruska federacija,
- Monis, Ukrajina,
- Iskabel, Belorusija,
- ITS Telekomunikacijski sistemi, Makedonija.

Podjetje Iskratel Electronics se ukvarja predvsem s proizvodnjo proizvodov za matično podjetje Iskratel, v manjši meri pa tudi s proizvodnjo lastnih proizvodov. Podjetje Iskratel Electronics opravlja tudi celotno nabavno in logistično funkcijo za podjetje Iskratel. Podjetji sta med seboj tako prepleteni, da se v notranji komunikaciji pravzaprav obravnavata kot eno podjetje.

Skupina Iskratel zaposluje skupaj 1300 ljudi, od tega več kot dve tretjini z visoko izobrazbo. Skupina je v letu 2006 ustvarila 137 mio EUR prihodkov, od tega več kot polovico v Ruski federaciji in drugih državah bivše Sovjetske zveze, četrtno doma, ostalo pa drugod po svetu. Vložek v razvoj novih proizvodov in rešitev tako doma kot v tujini pa predstavlja kar 15 % vseh stroškov poslovanja. Podjetje vseh petnajst let delovanja dosega konstantno rast in dobre rezultate. V zadnjih dveh letih se je sicer soočilo s padcem prodaje, ki pa je bil deloma pričakovan, saj je s petletnim zamikom sledil krizi v telekomunikacijskem sektorju v letih 2000 do 2003.

Na trgu telekomunikacijskih storitev je prišlo do padanja povpraševanja naročnikov fiksne telefonije zaradi izrednega porasta naročnikov mobilne telefonije. Mobilna telefonija je zaradi enostavnejše in cenejše izgradnje omrežja postala poceni in zato dostopna praktično vsakomur. Hkrati je trg zaznamovala še menjava tehnologij:

končni zlom TDM²⁹-telefonije in začetek gradnje omrežij nove generacije, ki pa še ni generiralo novih investicij s strani operaterjev, saj le-ti testirajo in previdno opazujejo uvajanje novih tehnologij. Trg telekomunikacijskih storitev zaznamuje še ostra cenovna konkurenca zlasti azijskih dobaviteljev, združevanje velikih ponudnikov pa tudi vstop številnih novih ponudnikov telekomunikacijskih storitev.

Podjetje Iskratel je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo z naslednjo lastniško strukturo: Siemens AG, Nemčija³⁰ - 48 % delež, Gorenjska banka d.d. – 26 % delež, ostali domači lastniki – 7 % delež in lastni poslovni delež- 19 %. Podjetje upravljata skupščina družbenikov in odbor³¹ skupščine družbenikov oziroma nadzorni svet ter vodstvo družbe. Za večji nadzor nad računovodskim poročanjem in delovanjem notranjih kontrol v podjetju je odbor skupščine družbenikov oziroma nadzorni svet ustanovil revizijski odbor.

Slika 15: Organizacijska shema podjetja Iskratel, d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Iskratel

²⁹ TDM – Time division multiplexing (sl. časovno multipleksiranje)– je tehnologija, ki sloni na prenosu večih digitalnih signalov po eni sami prenosni poti.

³⁰ V letu 2007 je bilo ustanovljeno novo podjetje Siemens Nokia Networks, ki je nastalo z združitvijo treh divizij podjetja Siemens AG iz Nemčije in dveh divizij podjetja Nokia iz Finske. Podjetje Iskratel je ostalo v naložbenem portfelju podjetja Siemens AG in tako ni vključeno v podjetje Siemens Nokia Networks.

³¹ Interno poimenovanje.

Kot prikazuje slika 15 na strani 78, podjetje tvori sedem organizacijskih enot. Poleg Prodaje in marketinga, Skupnih financ, Skupne informatike in Kadrov ima podjetje še tri poslovna področja Produkti in rešitve, Razvoj komunikacijske programske opreme ter Integracije in rešitve. Področje Produkti in rešitve se ukvarja z lastnim razvojem, področje Razvoj komunikacijske programske opreme pa z razvojem po naročilu. Zaposleni v Integracijah in storitvah pa izvajajo testiranje proizvodov, gradijo objekte ter nudijo kupcem ustrezno servisno in tehnično podporo.

V okviru podjetja Iskratel delujejo štiri dejavnosti, ki so sicer neposredno podrejene glavnemu direktorju, opravljajo pa svojo dejavnost za vsa podjetja v skupini, bodisi neposredno bodisi posredno preko svojih predstavnikov v posameznih podjetjih. Med te dejavnosti spadajo notranje revidiranje, sistem kakovosti, sistem nadzora izvoza in sistem pravil poslovnega vedenja.

6.2 Ocenitev zrelosti podjetja na področju upravljanja tveganj

Podjetje Iskratel ves čas deluje v smeri izboljševanja kakovosti svojega delovanja, kar se v praksi kaže predvsem v zavezanosti delovanja v skladu s standardoma ISO 9001:2000 in predvsem TL 9000. Standard TL 9000 je izdalo mednarodno združenje dobaviteljev telekomunikacijske opreme in storitev QUEST (ang. Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications). Standard TL9000 predstavlja nadgradnjo standarda ISO 9001:2000 in pokriva specifične zahteve v zvezi s kakovostjo telekomunikacijskih proizvodov in rešitev. Za obvladovanje sistema kakovosti je vzpostavljena ustrezna organizacijska ureditev, kadrovska zasedba in informacijska podpora.

Za uspešno vpeljavo celovitega sistema upravljanja tveganj mora podjetje prevevati močna etična kultura, zrel odnos do tveganj in ustrezen odnos - kultura do skladnosti poslovanja. Za razumevanje odnosa med organizacijsko kulturo in sistemom upravljanja tveganj je potrebno prvo podrobneje razčleniti, za kar se uporabijo posebni modeli. Model avtorice Ronde Reigle iz leta 2003 organizacijsko kulturo opisuje s spektrom različnih stopenj od mehanistične do organske. Mehanistična organizacijska kultura je zelo formalizirana, urejena in nadzirana, s strogo hierarhijo, v kateri zaposleni izvajajo natančno zapisane naloge. Značilnost organske organizacijske kulture pa je pomanjkanje formaliziranih in standardiziranih postopkov. Delovne naloge so ohlapno opredeljene, med zaposlenimi vlada odprto ozračje sodelovanja in komuniciranja. V skladu z nekaterimi raziskavami naj bi bila vpeljava celovitega sistema upravljanja tveganj lažja v mehanistični organizacijski kulturi. V primeru, ko pa nastanejo problemi v vpeljavi sistema upravljanja tveganj in pa v pogojih, ki zahtevajo hiter odziv na spremenjene okoliščine, se izkaže organska organizacijska kultura za primernejšo (Kimbrough, 2005, str. 49).

Natančna ocenitev kulture obravnavanega podjetja po navedenem modelu ni bila narejena. Na podlagi izsledkov opravljenih revidiranj v preteklosti in splošnega poznavanja podjetja ocenjujem, da je organizacijska kultura podjetja bolj organska kot mehanistična. Glede na hitre spremembe v notranjem in zunanjem okolju podjetja

se smatra organska organizacijska kultura za primernejšo, ker naj bi zagotavljala hitro in odprto komunikacijo v zvezi s tveganji v podjetju. Upoštevati pa je treba, da pa je sistem upravljanja tveganj lažje vpeljati pri mehanistični organizacijski kulturi, kjer naj bi bilo dovolj že z najvišje organizacijske ravni v podjetju vpeljati nov proces in nove delovne zadolžitve, pa bo proces nemoteno stekel. Obstoječa organizacijska kultura podjetja torej lahko tudi predstavlja ovire pri vpeljavi celovitega sistema upravljanja tveganj.

Jeseni leta 2003 je bila na zahtevo večinskega tujega lastnika z zaposlitvijo notranjega revizorja vzpostavljena notranja revizija, da bi s sistematičnim neprekinjenim revidiranjem zagotavljala ustrezno ocenitev delovanja notranjih kontrol. Obenem je bil ustanovljen tudi revizijski odbor podjetja, v katerem sta dva predstavnika odbora oziroma nadzornega sveta podjetja, ki neposredno komunicirata z notranjim revizorjem. Revizijski odbor in notranji revizor se srečujeta trikrat letno na skupnem sestanku, kjer se obravnavajo poročila notranjega revidiranja, pregledujejo letni računovodski izkazi in potrjuje načrt notranjega revidiranja.

Leto 2008 je zadnje leto petletnega cikla notranjega revidiranja v podjetju, kar pomeni, da mora ne samo na novo postaviti strateški načrt notranjega revidiranja, temveč slednjega tudi uskladiti s standardi notranjega revidiranja. Načrtovanje notranjega revidiranja je v preteklem obdobju v osnovi temeljilo na tradicionalni revizijski analizi tveganosti, ki se je letno obnavljala. Kljub temu pa je bil glavni cilj načrtovanja notranjega revidiranja v petletnem ciklu pokriti vsa področja delovanja v skupini Iskratele, vključno z revidiranjem podjetij v tujini. Letni načrti notranjega revidiranja so bili pripravljeni tako, da so sledili sistematičnemu pokrivanju področij delovanja z notranjim revidiranjem.

Ne glede na to, da sistematično revidiranje vseh področij delovanja podjetja ni povsem skladno z zahtevami standardov po načrtovanju notranjega revidiranja na temelju tveganj, pa menim, da notranjemu revizorju pomaga podrobno spoznati podjetje, njegove cilje, tveganja in notranje kontrole. Notranji revizor dobi tako enkratno priložnost spoznati tudi medsebojno povezanost procesov in ciljev, celotno informacijsko podporo podjetja in klimo v podjetju.

Načrte notranjega revidiranja je potrdil glavni direktor podjetja, odobril pa revizijski odbor. Vsakokratni letni načrt je poleg predlogov notranjega revizorja upošteval tudi predloge posloводства in revizijskega odbora, kar je posredno vplivalo na to, da je načrt notranjega revidiranja odseval tudi najpomembnejša tveganja podjetja. Kadar so nastopile posebne zahteve po revidiranju določenih kritičnih področij ali procesov, se je vsakokratni letni načrt temu ustrezno spremenil, tako da so bila vedno upoštevana trenutna najbolj kritična področja.

Na tej prelomni točki notranjega revidiranja v podjetju želim torej pripraviti predlog strateškega notranjega revidiranja v podjetju Iskratele, kjer delam kot notranji revizor. Načrt naj bi tudi metodološko temeljil na tveganjih. Ker želim, da notranje revidiranje pokrije vsa najpomembnejša tveganja v podjetju, menim, da brez registra tveganj ne bo mogoče pripraviti ustreznega strateškega načrta notranjega revidiranja.

Notranje revidiranje v podjetju Iskratel izvaja tudi revidiranje v ostalih podjetjih skupine Iskratel. Kljub temu se bom najprej osredotočila le na podjetji Iskratel in Iskratel Electronics, ki z vidika ureditve poslovnih procesov le skupaj predstavljata neko zaokroženo enoto, ki ju sicer v nadaljevanju vedno imenujem le podjetje Iskratel. Revidiranje podjetij v skupini naj bi se tudi v bodoče osredotočalo predvsem na računovodske kontrole in preverjanje zanesljivosti računovodskega poročanja in tvorilo poseben del načrta notranjega revidiranja.

Podjetje registra tveganj nima in tudi sicer na noben formalen način sistematično ne spremlja tveganj. Podjetje se tveganj sicer zaveda in skuša s svojimi kontrolnimi aktivnostmi doseči neko stopnjo njihovega obvladovanja. Niti poslovodstvo niti revizijski odbor dosedaj nista zahtevala vpeljave celovitega sistema upravljanja tveganj, se pa zavedata njegovega pomena in podpirata njegovo vpeljavo. Slednje kaže na to, da bo notranja revizija le z neprestanim poudarjanjem pomena sistema upravljanja tveganj in že pripravljenim predlogom za njegovo vzpostavitev lahko dosegla, da bosta oba organa upravljanja sprožila aktivnosti za začetek projekta vzpostavitve upravljanja tveganj.

Dodatna pozitivna naravnost k upravljanju tveganj pa prihaja še iz področja Produkti in rešitve, kjer so že začeli s projektom upravljanja tveganj v vseh aktivnostih dveh najpomembnejših procesov podjetja, to je razvoj proizvoda in obvladovanje proizvoda v celotnem življenjskem ciklu. Projekt se je začel zaradi zahtev standarda TL9000 in je še v začetni fazi, v kateri se v podrobnosti členijo posamezne aktivnosti v procesih. Zaradi poenotenja metodologije upravljanja tveganj smo se predstavniki notranjega revidiranja in sistema kakovosti zedinili, da mora podjetje imeti enoten pristop k vzpostavitvi sistema upravljanja tveganj.

Glede na opredelitev stopenj zrelosti podjetja glede tveganj, ki jih določa Izjava Inštituta notranjih revizorjev Velike Britanije in Irske o notranjem revidiranju glede tveganj, ocenjujem, da je podjetje Iskratel na drugi stopnji zrelosti, saj se tveganj sicer zaveda, ni pa začelo še nobenih aktivnosti v zvezi sistema upravljanja tveganj. Notrane revidiranje želi vzpostaviti na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja, in sicer v njegovi najmodernejši obliki, to je s pomočjo registra tveganj. Zato mora podjetje najprej doseči višjo stopnjo zrelosti na področju tveganj, kar lahko stori z dogovorom o strategiji in politiki upravljanja tveganj vključno z metodološkimi izhodišči glede priprave registra tveganj. Nato sledi prehod na naslednjo stopnjo zrelosti, ko podjetje dejansko vpelje sistem upravljanja tveganj, pri čemer register tveganj igra zelo pomembno vlogo. Potem pa je dejansko tudi mogoče vpeljati na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja.

Iz ocene zrelosti podjetja glede tveganj izhaja, da je notranji revizor v podjetju tisti, ki lahko pripravi metodološka izhodišča za pripravo registra tveganj in v okviru svoje svetovalne dejavnosti tudi pomaga podjetju pri njegovi vpeljavi. V nadaljevanju zato predstavljam svoj predlog metodoloških izhodišč za pripravo registra tveganj v podjetju Iskratel.

6.3 Predlog načrta vpeljave na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja v podjetju Iskratel, d.o.o.

Predlog načrta vpeljave na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja je pripravljen na osnovi treh izhodišč:

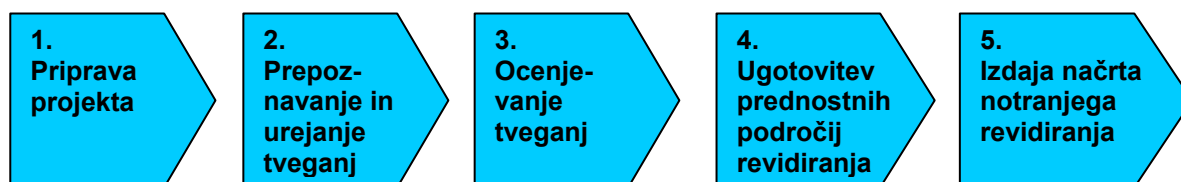
- Je preprost in praktičen.
- Omogoča notranjemu revidiranju v podjetju, da svoje delovanje usmeri na področja z največjimi tveganji.
- Upošteva tudi področja posebne pomembnosti za podjetje.

Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja je neposredno povezano z razvojem sistema upravljanja tveganj v podjetju, ki pa še ni razvit. Začetno področje, ki bo povezovalo obe funkciji, bo vzpostavitev registra tveganj. Zato morajo biti vse aktivnosti, povezane s procesom vzpostavitve registra tveganj, pripravljene tako, da omogočajo kasnejši razvoj celovitega sistema upravljanja tveganj v podjetju. Pri njegovi pripravi sem v skladu z dobro prakso vpeljave sistemov upravljanja tveganj upoštevala še naslednje:

- Sistem upravljanja tveganj mora biti že na začetku preprost in omejen na ključna tveganja podjetja. Zato bo uporabljen pristop od zgoraj navzdol, ki vključuje prepoznavanje ključnih tveganj, povezanih s strateškimi cilji podjetja.
- V teku priprave registra tveganj bo podjetje preučilo, kakšna je sedanja zrelost podjetja glede upravljanja tveganj, in se odločilo, kakšna je želena zrelost, kar bo neposredno vplivalo na nadaljnji razvoj sistema upravljanja tveganj tako glede uporabe finančnih sredstev kot kadrovske zasedbe.
- Rezultati posamezne faze vzpostavitve sistema obvladovanja tveganj morajo biti popolni in usklajeni, kar v našem primeru, povezanem z vzpostavitvijo registra tveganj, pomeni, da bo register tveganj potrjen s strani posloводства in predstavljen revizijskemu odboru, ki bo tudi določil sprejemljivo stopnjo tveganja.

Projekt bo potekal v petih fazah, prikazanih na sliki 16. Namen prve faze je ustrezno načrtovanje celotnega procesa, fazi dve in tri predstavljata izdelavo registra tveganj, v četrti fazi notranji revizor pripravi osnovo za načrtovanje notranjega revidiranja, v peti pa ga lahko začne izvajati.

Slika 16: Faze vpeljave na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja



Vir: Risk-Based Internal Audit Priorities Toolset for Small Departments and Agencies, 2003, str. 5.

6.3.1 Priprava projekta

Uspešna in učinkovita izvedba vsakega projekta je odvisna tudi od njenega načrtovanja. Načrtovanje projekta vsebuje organizacijo projektne skupine, določitev vlog in odgovornosti, podrobnejši seznam aktivnosti in predstavitev projekta v podjetju. Na začetku projekta bomo opredelili vloge in odgovornosti v samem projektu za vsak posamezen organ ali skupino zaposlenih, ki bodo sodelovali v projektu. Pri tem bomo upoštevali teoretična in praktična priporočila stroke. Predlagam naslednjo opredelitev vlog in odgovornosti v projektu:

- *Revizijski odbor podjetja:* Revizijski odbor podjetja je odgovoren za celovit nadzor nad delovanjem sistema upravljanja tveganj. V njegovi pristojnosti je potrditev strategije in metodologije priprave registra tveganj ter določitev (ali zgolj potrditev) sprejemljive stopnje tveganja. Revizijski odbor tudi potrdi načrt notranjega revidiranja.
- *Poslovodstvo podjetja:* Poslovodstvo je odgovorno za celovito delovanje sistema upravljanja tveganj. V njegovi pristojnosti je odobritev metodologije priprave registra tveganj in odobritev načrta notranjega revidiranja. Poslovodstvo pripravi predlog sprejemljive stopnje tveganja, ki ga potrdi revizijski odbor. Poslovodstvo podjetja sodeluje pri prepoznavanju in ocenjevanju strateških tveganj podjetja.
- *Vodja projekta:* Vodja projektne skupine vodi in koordinira delo skupine in je odgovoren za pravočasno in kakovostno izvedbo projekta.
- *Projektna skupina:* Naloge projektne skupine so izvesti postopke prepoznavanja in ocenjevanja tveganj v podjetju, pripraviti register tveganj in ga predložiti v odobritev poslovodstvu podjetja.
- *Zaposleni:* Zaposleni sodelujejo pri prepoznavanju in ocenjevanju tveganj v podjetju in izvajanju kontrolnih aktivnosti.
- *Notranji revizor:* Pripravi metodologijo priprave registra tveganj in jo skupaj s projektno skupino da v odobritev poslovodstvu. Je tudi član projektne skupine, kjer zgolj sodeluje, v nobenem delu procesa pa ne odloča. Je odgovoren, da pripravi na tveganjih zasnovan načrt notranjega revidiranja.

Projektno skupino bo sestavljalo pet članov, avtorica - notranja revizorka in štirje predstavniki kakovosti v podjetju. Razlog za predlagano strukturo projektne skupine je združitev izkušenj in znanj obeh funkcij v podjetju. Predstavniki kakovosti so dobri poznavalci procesov v podjetju, še posebej tistih, ki se pretežno odvijajo v okviru področja, kjer delujejo. So obenem tudi strokovnjaki tehničnih ved, kar bi v bodoče lahko pomagalo pri bolj podrobnejšem ocenjevanju tveganj. Obenem so predstavniki kakovosti tudi tisti, ki lahko vpeljujejo kontrolne aktivnosti, medtem ko notranji revizor tega ne sme.

Projektna skupina bo pregledala pripravljeno metodologijo, ki jo je pripravil notranji revizor, jo kritično pregledala in dala v odobritev poslovodstvu. Metodologija temelji na modelu COSO, ki vključuje osem elementov: notranje okolje, zastavljanje ciljev, prepoznavanje dogodkov, ocenjevanje tveganj, odzivanje na tveganja, kontrolne

aktivnosti, informiranje in poročanje ter nadziranje. Povzetek potrjene metodologije bo predstavljal delovno gradivo za vse udeležence projekta.

Skupina bo pripravila tudi podrobnejši terminski načrt dela, ki ga bo objavila na spletnih straneh Projektnega portala, kjer bo hranila vso dokumentacijo in preko katerega bo vodila projekt. Pred samo izvedbo postopka prepoznavanja in ocenjevanja tveganj bodo posamezni člani projektne skupine na kolegijih posameznih poslovnih področij predstavili osnovne pojme iz sistema obvladovanja tveganj ter cilj celovitega obvladovanja tveganj. Osrednji del te predstavitve bo prikazal vlogo registra tveganj in, kako bo potekala njegova priprava.

6.3.2 Vzpostavitev registra tveganj podjetja

Projekt vzpostavitve registra tveganj ima dva namena:

- ugotoviti in popisati, katera tveganja so najbolj kritična za podjetje ter
- ugotoviti, ali se tveganja ustrezno obvladujejo in upravljajo.

V prvem letu priprave registra tveganj se bomo osredotočili predvsem na strateška tveganja ter tista, ki nastajajo v bistvenih procesih podjetja in so kritična za zagotavljanje ciljev procesov samih ter ciljev celotnega podjetja. Procesni prikazi so prikazani v prilogi 1. Zavedam se, da s tem ne bomo popisali vseh tveganj, bomo pa vsekakor uspeli popisati najpomembnejša. Na ta način bomo spodbudili zavedanje o tveganjih, izognili pa se bomo preveč zapletenemu in obsežnemu registru tveganj.

Način izvedbe

Za obe fazi vzpostavitve registra tveganj, to je prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, bomo kot najprimernejši pristop uporabili delavnice, ki jih bodo vodili člani projektne skupine. V delu, kjer se bomo osredotočili na strateške cilje podjetja in ugotavljanje odnosa do tveganj pa se bomo poslužili še intervjujev s poslovodstvom.

Pri prepoznavanju in ocenjevanju tveganj bomo uporabili pristop »od zgoraj navzdol«. Nosilci delovanja pri tem pristopu so nadzorni svet oziroma v podjetju Iskratel imenovan odbor in revizijski odbor, poslovodstvo in vodje sektorjev, medtem ko so nosilci delovanja pri pristopu »od spodaj navzgor« zaposleni, vodje služb in vodje sektorjev. Na začetni razvojni stopnji vzpostavitve registra tveganj je po mojem mnenju pristop »od zgoraj navzdol« primernejši, ker se bolj osredotoča na strateška tveganja, hkrati pa nabor tveganj ostane v obvladljivem okviru.

Prvo prepoznavanje tveganj bomo izvedli ravni poslovodstva, nato pa še na ravni vodij sektorjev posameznih področij, kjer pričakujem tudi udeležbo direktorjev področij kot članov poslovodstva. Sodelovanje direktorjev področij na delavnicah za prepoznavanje in nato za ocenjevanje tveganj je kritičnega pomena za učinkovito in uspešno izvedbo delavnice. Kot predstavniki poslovodstva so tako neposredno vključeni v projekt, kar bo prispevalo k temu, da bodo rezultati razumljeni in sprejeti.

Menim, da bomo lahko z razpravo na delavnicah prispevali tudi k notranjemu prenosu znanj v podjetju.

Izvedli bomo šest delavnic: eno ravni posloводства, štiri v poslovnih področjih in eno v hčerinskem proizvodnem podjetju Iskratel Electronics, kar vključuje približno 40 ljudi.

Obravnavanje ciljev

Pred prvo delavnico na ravni posloводства bomo opravili začetne intervjuje s posloводstvom. Cilj teh intervjujev je pripraviti osnove za določitev politike upravljanja tveganj. Podlago za izvedbo intervjujev bodo predstavljali vprašalniki, s katerimi bomo preverjali cilje podjetja, kritične faktorje uspeha, kakšne večje spremembe v poslovanju podjetje načrtuje in kakšna tveganja lahko pri tem nastopijo. Zanimalo nas bo tudi, kako posloводство ocenjuje kulturo upravljanja tveganj v podjetju in kako si predstavlja uvedbo celovitega sistema upravljanja tveganj. Na prvi delavnici na ravni posloводства, ki jo bomo izvedli za prepoznavanje tveganj, bomo najprej še enkrat pregledali strateške cilje in druge cilje podjetja in jih potrdili kot cilje podjetja tudi za namen procesa prepoznavanja in ocenjevanja tveganj. V drugem delu bomo obdelali še ugotovitve iz vprašalnikov in postavili izhodišča politike upravljanja tveganj.

Prepoznavanje dogodkov in tveganj

Vse udeležence delavnic bomo še pred pričetkom prepoznavanja in ocenjevanja tveganj pisno pozvali k sodelovanju, seznanili z osnovnimi pojmi upravljanja tveganj in jih poprosili, naj razmislijo o naslednjih vprašanjih:

- Kako spremembe v okolju in podjetju vplivajo na tveganja, s katerimi se soočamo?
- S kakšnimi problemi ali izgubami smo se srečali v preteklosti sami ali naša konkurenca?
- Kaj se mora zgoditi, da bomo dosegli zastavljene cilje?
- Katera tveganja v procesih so kritična za doseg najpomembnejših ciljev podjetja?
- Kje in za kaj porabimo največ denarja?
- Kateri zakonodaji smo najbolj izpostavljeni?
- Katere vrste premoženja moramo varovati?
- Katere informacije najbolj potrebujemo? Česa si o nas ne želimo slišati v medijih?

Za lažjo izvedbo te faze je priporočljiva predhodna raziskava o tveganjih, ki jim je podjetje lahko izpostavljeno. V prilogi 2 Predhodni seznam kategorij tveganj je prikazan seznam takih tveganj, ki sem ga pripravila na osnovi proučevanja ciljev in procesov v podjetju, pa tudi študija različne literature. Seznam bo služil projektni skupini za koordiniranje razprave na delavnicah za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj ter za morebitno oceno kakovosti zbranih tveganj. Seznam ne bo dostopen

udeležencem delavnic, saj bi s tem lahko omejili svobodno in razpršeno razpravo na delavnici.

V seznamu sem tveganja že združila v neke zaokrožene skupine tveganj, ki po mojem mnenju najbolj odražajo skupne značilnosti tveganj. Gre šele za predlog kategorizacije, ki ga bo projektna skupina kritično presodila in ga dala v odobritev poslovodstvu.

Potrjena kategorizacija tveganj bo nato predstavljala del gradiva na delavnicah. Vsako ugotovljeno tveganje bo namreč treba ustrezno pojasniti, opisati in ga uvrstiti v ustrezno kategorijo s pomočjo pripravljene kategorizacije. Predlagam, da se popis tveganj opravi na posebnih karticah tveganj, ki bodo v prvem letu priprave registra vsebovale le nekaj elementov, z razvojem sistema upravljanja tveganj pa se bodo v celoti izpolnile. Predlog kartice tveganja je prikazan v prilogi 3 Kartica tveganja.

Po koncu opravljene delavnice za prepoznavanje tveganj bo kartica tveganja vsebovala tri bistvene elemente: kategorijo, v katero spada prepoznano tveganje, kratek opis tveganja ter podrobnejši opis tveganja z navedbo primerov nastanka.

Po zaključeni delavnici bo projektna skupina pregledala kartice tveganja, jih uredila in dopolnila. Kritičen pregled kartic tveganja zajema preverjanje, ali je posamezno tveganje popisano zgolj enkrat, da je opis tveganja jasen, da pri ocenjevanju ne bo prišlo do ponovne razprave o sami vsebini tveganja in podobno. Ker je cilj te faze pripraviti dobro osnovo za ocenitev ključnih tveganj podjetja, ima projektna skupina pristojnost, da tveganja, za katere po svoji lastni oceni smatra, da niso ključna, ne vključi v nadaljni proces ocenjevanja. Predlagam, da seznam tveganj, ki bodo predmet ocenjevanja, ne bi obsegal več kot 40 tveganj.

V roku treh dni bodo udeleženci delavnice prejeli seznam tveganj, ki so bila prepoznana v času delavnice, na kateri so sodelovali, in datum izvedbe naslednje delavnice.

Ocenjevanje tveganj

Delavnica za ocenjevanje tveganj se bo izvedla predvidoma teden dni po delavnici prepoznavanja tveganj, in sicer z enako zasedbo sodelujočih kot pri prepoznavanju tveganj. Na posamezni delavnici se bodo ocenjevala samo tveganja, ki so bila v okviru iste skupine sodelujočih tudi prepoznana. Glavni cilj delavnice je oceniti prepoznana tveganja glede na verjetnost njihovega nastanka in glede na vpliv, ki ga ima nastanek tveganja na podjetje. Podrejeni cilj delavnice pa je evidentirati vse kontrolne aktivnosti, ki po mnenju udeležencev obvladujejo tveganja.

Pri ocenjevanju tveganj se bomo poslužili polkakovostnega ocenjevanja s petstopenjsko lestvico, izraženo številčno. Predlog za petstopenjsko lestvico, ki je prikazana na sliki 17 na strani 87, temelji na tem, da v primerjavi z na primer tristopenjsko omogoča več razponov, kar naj bi pomagalo tudi pri lažjem ocenjevanju. Omogoča tudi kasnejše, bolj razvite modele količinskega ocenjevanja.

Slika17: Primer matrike izpostavljenosti tveganju

VERJETNOST					
5	5	10	15	20	25
zelo verjetno					
4	4	8	12	16	20
verjetno					
3	3	6	9	12	15
zmerno verjetno					
2	2	4	6	8	10
malo verjetno					
1	1	2	3	4	5
skoraj neverjetno					
	nepomembno	neznatno	zmerno	pomembno	zelo pomembno /
	1	2	3	4	kritično
	VPLIV OZIROMA		POSLEDICA		

Vir: Prirejeno po Griffiths D., 2006, str. 20

Za lažjo ocenitev vpliva tveganj predlagam uporabo kriterijev za ocenitev, kot so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Predlog kriterijev za ocenjevanje vpliva tveganj

<i>Primer: Kriteriji</i>		
<i>Vpliv/ posledica</i>	<i>v mio EUR</i>	<i>kvalitativni opis</i>
zelo pomembno/ kritično	nad 10	prekinitev poslovanja podjetja, večje enote, večjega dela poslovanja za daljše obdobje
pomembno	od 5 do 10	nezmožnost doseči večji del ciljev podjetja v daljšem obdobju
zmerno	od 1 do 5	preprečitev doseganja nekaterih ciljev podjetja v omejenem obdobju
neznatno	od 0,5 do 1	težave, ki pa ne vplivajo na doseganje pomembnejših ciljev
nepomembno	pod 0,5	manjše težave brez vpliva na doseganje ciljev

Vsako tveganje bomo ovrednotili glede na verjetnost njegovega nastanka in njegov vpliv ali posledico. Zmnožek ocene verjetnosti in vpliva bo predstavljal skupno stopnjo, oceno tveganja. Najbolj tvegano področje v podjetju bo tisto področje, ki bo doseglo največje število točk oziroma najvišjo stopnjo, kar pomeni, da je verjetnost

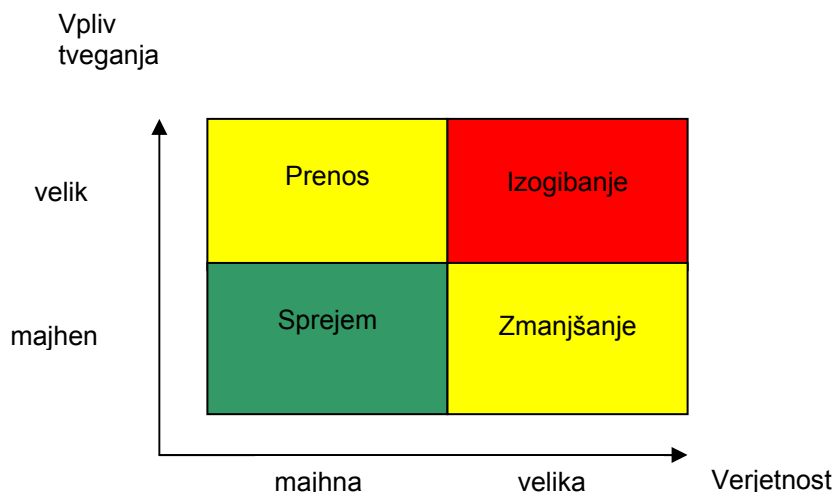
nastanka tveganega dogodka zelo verjetna, vpliv ali posledice nastanka pa zelo pomembne ali celo kritične za podjetje.

Za lažjo ponazoritev pomembnosti tveganja kot tudi za določitev glede nadaljnega ravnanja s tveganjem bomo uporabili še barvni prikaz matrike izpostavljenosti tveganju, ki je razviden iz slike 17. Barvni prikaz je pripravljen na osnovi barv semaforja, kjer barva polja, v katero je glede na dobljeno oceno tveganje razvrščeno, pove, kakšno pozornost je potrebno nameniti temu tveganju. Tveganja, ki so glede na skupno oceno razvrščena v rdeča polja, zahtevajo največjo pozornost. Tveganja, ki so razvrščena v rumena polja, manjšo pozornost, najmanjše pozornosti pa so deležna tveganja, ki so razvrščena v zelena polja. Iz primera na sliki 17 je torej razvidno, da vsa tveganja nad skupno oceno 4 zahtevajo obvladovanje z ustreznimi kontrolami. To hkrati predstavlja sprejemljivo stopnjo tveganja, ki ga bo naknadno določilo poslovodstvo, potrdil pa revizijski odbor. Vsa prepoznana in ocenjena tveganja bomo nato vpisali v register tveganj – strateški zemljevid tveganj podjetja.

Odzivanje na tveganja in kontrolne aktivnosti

V tej fazi projekta se bomo odločili, kako se bomo na ugotovljena tveganja odzvali in sicer v skladu s štirimi pristopi k obvladovanju tveganj, ki jih prikazuje slika 18. Ti pristopi so zmanjševanje tveganj z vzpostavitvijo ustreznih notranjih kontrol, izogibanje tveganjem, prenos tveganj na druge ali prevzem tveganja.

Slika18: Primeri odzivov na tveganja



Vir: Chambers, 2004, str. 62

Izbirali bomo torej med naslednjimi odzivi:

- **Izogibanje tveganju** – V primeru, ko ima tveganje visoko verjetnost nastanka in velik vpliv na poslovanje podjetja, je najbolj priporočljivo, da se podjetje

temu tveganju izogne tako, da ne izvaja poslovnega procesa, ki je povezan s takim tveganjem.

- **Zmanjševanje tveganja** – Ta pristop je priporočljiv v primerih, ko ima tveganje visoko verjetnost nastanka in majhen vpliv. V praksi se to kaže kot odločitve za uvedbo takih ukrepov in kontrolnih aktivnosti, ki bodo vplivali predvsem na zmanjšanje verjetnosti nastanka tveganja, kar naj bi tveganje zmanjšalo na sprejemljivo raven. Poslovodstvo bo določilo sprejemljivo raven, pri kateri smatra, da bodo strateški cilji podjetja lahko doseženi.
- **Prenos tveganja** – Prenos tveganja se uporablja predvsem pri tveganjih, kjer je verjetnost nastanka nizka, nastop tveganja pa lahko prinese velike finančne (ali druge) posledice. V praksi to pomeni, da se izvajanje procesa in tveganja v zvezi z njim prenese na druge, ali pa da se prenese predvsem pokrivanje škode, ki bi nastala.
- **Sprejem tveganja** – V primerih, ko sta tako verjetnost nastanka kot njegov vpliv majhna, lahko podjetje sprejme odločitve, da ne bo ukrepalo in bo tveganje kot tako sprejelo. Ta odločitev je povsem upravičena, kadar so stroški uvedbe kontrolnih aktivnosti večji od pričakovanih posledic, ki bi jih lahko povzročil nastanek tveganja.

Praktično bomo to fazo izpeljali na dva načina. Najprej bomo v drugem delu posamezne delavnice ugotovili, kakšne kontrolne aktivnosti so že vpeljane za obvladovanje ugotovljenih tveganj, in ocenili njihovo delovanje z oceno od 1 – slabe, 2 – dobre, 3 – zelo dobre. Nato pa bi povratno ocenili še tveganje pri delovanju, tako da bi glede na pridobljeno oceno delovanja notranjih kontrol povečali preostalo tveganje. Pri tem bomo upoštevali predvsem dejstvo, da kontrolne aktivnosti znižujejo verjetnost nastanka tveganja, manj pa posledice, ki jih tveganje prinaša.

Na zadnji tretji delavnici, ki pa jo bomo izvedli samo s poslovodstvom z namenom potrditve registra tveganj, pa bomo pregledali predvsem vrzeli, ki nastajajo med tveganji in aktivnostmi za njihovo obvladovanje. Konkretno to pomeni, da bo poslovodstvo za vsa tveganja, pri katerih niso bile ugotovljene nobene delujoče kontrolne aktivnosti, odločilo o sprejetju ustreznih odzivov, torej ali jih sprejema, jih bo preneslo na druge ali pa bo storilo vse, da podjetje takemu tveganju ne bo izpostavljeno. Obenem bo glede na uporabljeno matriko izpostavljenosti tveganju določilo sprejemljivo stopnjo tveganja.

Vse ocene tveganj tako pri delovanju kot preostalega tveganja, skupno z oceno delovanja notranjih kontrol, bomo vpisali v register tveganj. Na podlagi opravljene analize več primerov registrov tveganj predlagam sprejem registra tveganj v obliki in vsebini, kot je prikazano v prilogi 4 Register tveganj. Predlog utemeljujem z naslednjim:

- Predlagani register tveganj kaže našo osredotočenost na procese, njihove lastnike in odgovornost lastnikov do procesa in tveganj.

- Prikazuje rezultate našega dela, ki se kažejo v opisu tveganja, ki jih bomo prepoznali, ter njegovih dveh ocenah pred in po vzpostavljenih kontrolnih aktivnostih, ki jih bomo ravno tako ocenili.
- Nenazadnje predlagani register tveganj omogoča sortiranje in urejanje tveganj po različnih kriterijih, kar še povečuje njegovo uporabno vrednost.

6.3.3. Ugotovitev prednostnih področij notranjega revidiranja

Sistem ugotavljanja prednostnih področij notranjega revidiranja predvideva, da bo ocenjevanje tveganj opravljeno vsako leto ter da bo podjetje v bodoče nadgradilo sistem obvladovanja tveganj v podjetju. To pomeni, da se bo prepoznavanje in ocenjevanje tveganj opravilo tudi za druge podporne procese v podjetju, kar bo vplivalo na to, da bo register tveganj bolj obsežen. Ažuriran register tveganj mora biti pripravljen do konca meseca oktobra tekočega leta.

Predlagani register tveganj omogoča sortiranje tveganj na različne načine tako po ocenah tveganj, lastnikih, procesih. To prednost registra tveganj bom kot notranji revizor izkoristila tako, da bom tveganja najprej povezala v skupine tveganj, ki nastajajo znotraj posameznega procesa ali podprocesa, to pa bo predstavljalo potencialna področja revidiranja. To pa je tudi v skladu z večjo orientiranostjo podjetja k procesom kot organizacijskim enotam.

Prednostni vrstni red področij notranjega revidiranja je zasnovan v skladu s predvideno razvrstitvijo tveganj v matriki izpostavljenosti tveganju na sliki 17 na strani 87, in sicer:

- *Področja, kjer je preostalo tveganje ocenjeno z oceno od 15 navzgor.* To so področja z nesprejemljivo stopnjo tveganja, kjer se zahteva takojšnja akcija posloводства, ker so notranje kontrole prešibke oziroma jih sploh ni vpeljalo. Upravljanje teh tveganj bo revidirano vsako leto.
- *Področja, kjer je preostalo tveganje ocenjeno z oceno od 6 do 12,* so predvidoma področja, kjer delujejo kontrolni sistemi, na katere se podjetje najbolj zanaša. Ta področja bom revidirala na vsake tri leta. Za določitev prednosti revidiranja bom uporabila faktorje popravka ocene tveganja iz naslednje tabele:

Tabela 11: Faktorji popravka ocene tveganja

Faktorji popravka v oceni tveganja		
Interes posloводства	30	Velik
	20	Srednji
	10	Majhen
Predhodna ocena notranje revizije o delovanju notranjih kontrol	30	Slabo
	20	Zadovoljivo
	10	Dobro
Čas od zadnje revizije	30	3 leta ali več
	20	eno do tri leta
	10	manj kot eno leto

V to skupino bom po svoji presoji vključila tudi morebitna področja, kjer so bila tveganja pri delovanju ocenjena izrazito visoko, preostalo tveganje pa izrazito nizko. Gre običajno za področja, kjer delujejo pomembni kontrolni sistemi v podjetju. Ocenjevalci tveganj namreč pogosto smatrajo, da obstoječ kontrolni sistem ustrezno in uspešno obvladuje tveganje pri delovanju. Ker sta obe oceni pridobljeni s strani ocenjevalcev – poslovodij, nepristansko ocenjevanje ni zagotovljeno.

Obstoječa razporeditev revizijskih enot znotraj triletnega cikla ne bo povsem nespremenljiva, saj pričakujem, da bo vsakoletno ocenjevanje tveganj obstoječ register dopolnilo z novimi tveganji, pa tudi spremenilo razvrstitev že prepoznanih tveganj.

Uporaba triletnega cikla revidiranja pri pripravi načrta delovanja pa je zgolj prehodna. Ugotovitev celotnega nabora tveganj in s tem potencialnih enot za revidiranje služi tudi predlogu nove organiziranosti notranjega revidiranja v podjetju. Notranje revidiranje trenutno opravlja zgolj en notranji revizor (avtorica) in sicer za celotno skupino podjetij Iskratele. Prikaz celovitega nabora revizijskih enot z vidika njihovega tveganja, ki ga je ocenilo poslovodstvo, naj bi dal povsem drugačen pomen tako obsegu celotnega dela kot prednosti pri revidiranju. Nenazadnje pričakujem, da bom na tej podlagi lahko upravičila tudi zaposlitev dodatnih kadrov, kar bi omogočilo, da bi se ciklično načrtovanje notranjega revidiranja v bodoče začelo opuščati.

6.3.4 Izdaja načrta notranjega revidiranja

Načrt notranjega revidiranja bo obsegal naslednje elemente:

1. Opis ciljev notranjega revidiranja.
2. Podrobnejši seznam revizijskih področij z naslednjimi pojasnili:

- Pomen revizijskega področja glede na izvedeno ocenitev tveganj(a).
- Kratek in natančen opis ciljev revidiranja. Podrobnejši seznam ciljev bo določen, ko se bodo pričeli revizijski postopki.
- Opis vrste revizijske naloge: storitev zagotavljanja ali svetovanja.
- Čas izvedbe revizijske naloge: v triletnem načrtu določitev leta, v letnem načrtu meseca.
- Trajanje revizijske naloge. Čas, potreben za izvedbo revizijske naloge je odvisen od izkušenj, ki jih ima notranji revizor s področjem revidiranja, obsežnosti in kompleksnosti procesov na revidiranem področju, zapletenosti zakonodaje, informacijske podpore, vrste revizijskih tehnik in podobno.

3. Prikaz razporeditve celotnega razpoložljivega časa na:

- čas za revizijske naloge: storitve zagotavljanja in storitve svetovanja,
- čas za izvedbo ponovitvenih revizij,
- čas za morebitne nepredvidene revizijske naloge oziroma naloge na posebno zahtevo revizijskega odbora in posloводства,
- čas za razvoj notranjega revidiranja, namenjen zlasti za pripravo metodologij, programov ter čas namenjen izobraževanju.

4. Načrtovano porabo sredstev.

Spremenjen pristop načrtovanja notranjega revidiranja v podjetju ne spreminja obstoječega procesa izdaje načrta notranjega revidiranja. Načrt notranjega revidiranja najprej odobri glavni direktor podjetja, nato pa potrdi še njegov revizijski odbor.

7 ZAKLJUČEK

Notranje revidiranje s svojo funkcijo dajanja zagotovil o uspešnem in učinkovitem delovanju kontrolnih aktivnosti za obvladovanje tveganj, postaja pomemben element v podjetju, kjer deluje, kot tudi v okolju. Zaradi prehoda od osredotočenosti na notranje kontrole na upravljanje podjetij in celovito upravljanje tveganj, se njen doseg razširja predvsem na sodelovanje z nadzornim svetom in revizijskim odborom podjetja. Revizijski odbor podjetja želi vedeti, ali je posloводство vpeljalo ustrezne kontrolne aktivnosti in ali te uspešno in učinkovito delujejo v smeri preprečevanja tveganj, ki lahko ogrozijo strateške cilje podjetja. Doseganje ciljev podjetja ter s tem rast in razvoj podjetja pa je skupen interes lastnikov, nadzornega sveta, revizijskega odbora, najvišjega in srednjega posloводства, vseh zaposlenih in okolja, v katerem deluje.

Osrednji strateški cilj notranjega revidiranja mora zato biti usklajen s ciljem podjetja. Če torej notranje revidiranje želi s svojim delovanjem prispevati k doseganju ciljev podjetja, potem mora svoje aktivnosti usmeriti tja, kjer bodo najbolj koristne. In to je lahko le tja, kjer je podjetje najbolj ranljivo. V to smer notranjega revizorja usmerjajo

ne samo standardi delovanja, pač pa vsi, ki od njega pričakujejo zagotovilo o uspešnem in učinkovitem delovanju sistema upravljanja tveganj.

Tudi če podjetje sistema upravljanja tveganj nima, nadzorni svet ali revizijski odbor kot najvišji organ, ki mu notranji revizor poroča, pričakuje tako ali podobno zagotovilo. Slednje zahteva od notranjega revizorja, da preveri, ali obstoječ sistem načrtovanja notranjega revidiranja omogoča izdajo takega zagotovila. Če temu ni tako, mora notranji revizor pristopiti k aktivnostim, ki bodo omogočile načrtovanje notranjega revidiranja na temelju tveganj.

Ob točki preverjanja ustreznosti ustreznega načrtovanja notranjerevizijske dejavnosti notranji revizor trči na vprašanje ali je revizijska analiza tveganosti ustrezna podlaga za načrtovanje notranjega revidiranja, tako da odseva dejanska tveganja, s katerimi se podjetje srečuje. Primerjava revizijske analize tveganosti in modela načrtovanja notranjega revidiranja na osnovi registra tveganj je pokazala, da revizijska analiza tveganosti ne more biti več primerna podlaga za načrtovanje notranjega revidiranja, ki temelji na tveganjih. Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja namreč zahteva preučevanje kulture v podjetju, ciljev podjetja, procesov, ki vodijo k tem ciljem, vseh tveganj in priložnosti, ki jim je podjetje na poti do ciljev izpostavljeno, preverjanje delovanja kontrolnih aktivnosti za obvladovanje tveganj pa tudi, kako se v podjetju opravlja nadziranje celotnega sistema upravljanja tveganj.

Vse to pa so elementi celovitega sistema upravljanja tveganj, kar pomeni, da je na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja možno uvesti le s povezavo s sistemom upravljanja tveganj. Ker je uvedba sistema upravljanja tveganj dolgotrajen projekt, tudi pristop k načrtovanju notranjega revidiranja zahteva nekaj časa in prehod skozi različne razvojne faze.

Zato menim, da trditev nekaterih avtorjev, da na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja ni mogoče uvesti, če podjetje nima uspešno delujočega celovitega sistema upravljanja tveganj, ni popolnoma točna. Verjetnost, da bodo vsa podjetja v celoti uvedla najrazvitejši sistem upravljanja tveganj, je majhna, kar ne gre v prid notranjemu revizorju, ki si v podjetju lahko le prizadeva za vpeljavo tega sistema, ne more pa ga vpeljati, ker je to naloga posloводства.

Ker pa je notranji revizor tako glede svoje strokovnosti kot položaja v podjetju sposoben pomagati pri razvoju kulture zavedanja glede tveganj v podjetju, menim, da ni ovir, da ne bi posloводство ob sodelovanju notranjega revizorja uspelo prepoznati in oceniti tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno. Rezultat skupnega dela bi tako postal register tveganj, ki bi poslovodstvu služil za nadziranje upravljanja tveganj, notranjemu revizorju pa pri pripravi strateškega načrta notranjega revidiranja.

Preučevanje področja na tveganjih zasnovanega načrtovanja notranjega revidiranja, ki sem ga predstavila v petem poglavju, še posebej dela, ki se nanaša na prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, me je utrdilo v prepričanju, da je tak pristop primeren tudi za podjetje Iskratel, pa tudi podobna podjetja, ki še nimajo vpeljanega celovitega sistema upravljanja tveganj. Na podlagi pridobljene podpore revizijskega

odbora, posloводства in drugih zaposlenih je bil pripravljen tudi predlog načrta uvedbe na tveganjih znanega načrtovanja notranjega revidiranja v podjetju Iskratel, ki je predstavljen v zadnjem šestem poglavju, kar je bil tudi cilj tega magistrskega dela.

Predstavljeni predlog predstavlja začetno razvojno točko pri doseganju cilja uvesti na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja. Tako kot se bo razvijal sistem upravljanja tveganj v podjetju tako bo načrt notranjega revidiranja pridobival na svoji kakovosti. S predlaganim načinom priprave registra tveganj, še posebej izvedbe prepoznavanja in ocenjevanja tveganj, menim, da bomo lahko v prvem letu pripravili register tveganj v taki obliki, da bo služil pri pripravi strateškega načrta dela notranjega revidiranja.

S strateškim načrtom dela bo notranje revidiranje zajelo najbolj tvegana področja podjetja, to je tista, ki jih bo register tveganj glede na skupno oceno verjetnosti nastanka in posledice, ki jo lahko nastanek tveganja prinese, razvrstil po pomembnosti. S tem se bo načrtovanje notranjega revidiranja v podjetju Iskratel uskladilo z modernimi pogledi na proces načrtovanja notranjega revidiranja na temelju tveganj, ki pravijo, da so revizijska tveganja in tveganja podjetja pravzaprav eno.

8 LITERATURA

1. Adamec A. Bruce, Leinicke M. Linda et al.: Getting a leg up. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 62 (2005), 3, str. 40-45.
2. Barton Thomas L., Shenkir William G., Walker Paul L.: Making Enterprise Risk management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management. New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2002. 272 str.
3. Berk Aleš: Je obvladovanje tveganja modni trend ali morda kaj več. E-revir, 21.2.2006. [URL: <http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=192>]
4. Berk Aleš, Peterlin Jožko, Ribarič Peter: Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa. Ljubljana: GV Založba, 2005. 280 str.
5. Chambers Andrew: Effective Internal Audits: How to Plan and Implement. Spilsby, Lincolnshire: Management Audit Limited, 1997. 210 str.
6. Chambers Andrew: Tolley's Internal Auditor's Handbook. London: LexisNexis Butterworths, 2005. 746 str.
7. Cooper Dale F: Tutorial Notes: The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS 4360:2004. Broadleaf Capital International Pty Ltd, 2004. 5 str. [URL: http://www.broadleaf.com.au/pdfs/trng_tuts/tut.standard.pdf], 4. 5. 2007
8. Cowan Neil: Risk Analysis and Evaluation. Druga izdaja, Canterbury: Institute of Financial Services, 2005. 188 str.
9. De La Rosa: Moving forward with ERM. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 64(2007), 3, str. 50-54.
10. DeLoach W. James: Enterprise Risk Management: Practical Implementation Ideas. Protiviti, 2005. [URL: [http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/c2b23ef615a87f37882571c00081a2e3/\\$FILE/Enterprise%20Risk%20Management%20-%20Practical%20Implementation%20Ideas.pdf](http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/c2b23ef615a87f37882571c00081a2e3/$FILE/Enterprise%20Risk%20Management%20-%20Practical%20Implementation%20Ideas.pdf)], 20. 1. 2007
11. Gomišček Boštjan, Podlipnik Katja: Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji. Organizacija, november 2006, str. 565 – 573.
12. Griffiths David: Risk based internal auditing. An introduction. Marec 2006. 84. str. [URL: http://www.internalaudit.biz/files/introduction/Internalauditv2_0_3.pdf]
13. Griffiths Phil: Risk Based Auditing. Aldershot: Gover Publishing Ltd., 2005. 220 str.
14. Jagrič Milan: Razumevanje obnovljenih standardov. Zbornik referatov 7. letne konference notranjih revizorjev. Otočec: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str. 127 -138.
15. Jaynes Jacqueline: Risk Management: 10 principles. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 128 str.
16. Jolly Adam: Managing business risk. London, Sterling VA: Kogan Page, 2003. 227 str.

17. Koletnik Franc: Raziskovanje in dosežki v reviziji. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, 2004. 49 str.
18. Kimbrough Lane: The Best Fit. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 62 (2005), 2, str. 48.
19. Kloman Felix: Risk Management Standards. Risk Management Reports 1995-2002. [URL: <http://www.riskreports.com/standards.html>], 7. 12. 2006
20. Lam James: Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 319 str.
21. Lešnik Korbar: Obnovitev revizijskih postopkov v skladu s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Zbornik referatov 7. letne konference notranjih revizorjev. Otočec: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str.127-138.
22. Martin Alyssa: Gauging Business Risk. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 63 (2006), 3, str. 23-27).
23. Matyjewich George, D'Archangelo James. R.: Beyond Sarbanes- Oxley. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 61 (2004), 5, str. 67-72.
24. Macleod Andrew, Overell Bob: A Change of Focus. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 62 (2005), 4, str. 97-101.
25. Mc Namee David, Selim Georges: Risk management: changing the internal auditor's paradigm'. Internal Auditing, December 1998, str. 6-9.
26. Miller Michael, Arnold Schanfield: A Sustainable Approach to ERM. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 62 (2005), 2, str. 79-83.
27. Parkinson Michael: A Strategy for Providing Assurance. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 61 (2004), 6, str. 63-68.
28. Pickett K.H. Spencer: Audit planning, a risk-based approach. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. 288 str.
29. Pickett K.H. Spencer: The Internal Auditing Handbook. Hoboken (NJ): J. Wiley, 2003. 786 str.
30. Psica Alexandra: A Destination Ahead. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 64 (2007), 1, str. 77-80.
31. Pustatičnik Iztok: Obvladovanje tveganj v nefinančnih organizacijah. Revizor, Ljubljana, 18 (2007), 2, str. 47-64.
32. Sawyer Lawrence B. et al.: Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing. 5th edition. Altamonte Springs: The institute of Internal Auditors, 2003. 1446 str.
33. Turk Ivan: Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 1083 str.
34. Tušek Boris: Sodelovanje zunanjih in notranjih revizorjev z revizijskim odborom. Revizor, Ljubljana, 19 (2008), 1. str. 23-39.
35. Tušek Boris, Žager Lajoš: Vloga notranjega revizorja pri ocenjevanju tveganj in ravnanju z njimi. Revizor, Ljubljana, 14(2004), 2. str.7-23.
36. Wells Joseph T.: Will History Repeat Itself. Internal Auditor, Altamonte Springs, Florida, 63 (2006), 3, str. 38-44.
37. Ziegenfuss E. Douglas: The state of the art in internal auditing risk assessment techniques. Managerial Auditing Journal, 10 (1995), 4, str. 3-11.

9 VIRI

1. A Risk Management Standard. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002. [URL: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf]
2. Chambers Andrew: Obvladovanje tveganj v podjetjih (ERM) – V korak z novimi smernicami COSO za obvladovanje tveganj v podjetjih. (Enterprise risk management (ERM) – catching up with the new COSO ERM guidance.) Gradivo za seminar. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 3. junij 2004. 132. str.
3. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004. 125 str.
4. Implementing Turnbull. A boardroom Briefing. Center for Business Performance thought leadership from the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1999. 32 str. [URL: <http://www.icaew.co.uk/index.cfm?route=120612>], 15. 6. 2006
5. Internal Audit 2012. A study examining the future of internal auditing and the potencial decline of a controls-centric approach. PricewaterhouseCoopers. 2007. 60 str. [URL: <http://www.pwc.com/internalaudit.pdf>]
6. Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code. London: Financial Reporting Council, oktober 2005. [URL: <http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Revised%20Turnbull%20Guidance%20October%202005.pdf>], 24. 3. 2007
7. Interno gradivo podjetja Iskratel.
8. Jagrič Milan: Poslovodske kontrole in informacijska tehnologija – narava dela. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, maj 2006. URL: http://sir.gpa.si/studijska_gradiva/posebni_del/notranji_revizor/notranja_revizija/gradiva/Notranja_revizija-0605.pdf, 10. 2. 2007
9. Kodeks notranjerevizijskih načel. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 5 str. [URL: http://www.si-revizija.si/notranji_revizorji/dokumenti/Kodeks_nr_nacel.pdf]
10. Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 4 str. [URL: http://www.si-revizija.si/notranji_revizorji/dokumenti/Kodeks_poklic_etike-nr.pdf]
11. Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Ljubljana: Ljubljanska borza d.d., Združenje članov nadzornih svetov in Združenje Manager, 2007. 32 str. [URL: http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/kodeks_cg_2007_slo.pdf], 20. 3. 2007
12. Learn more about Du Pont. [URL: http://www2.dupont.com/Our_Company/en_US/], 2. 3. 2008
13. Navodila za postopke. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 170 str.
14. Position Statement on Risk Based Internal Auditing. The Institute of Internal Auditors UK and Ireland Ltd. August 2003. [URL: http://www.iaa.org.uk/en/other/document_summary.cfm/docid/2D9AF95E-0D70-4CFB-8F19F82B6A4D6660], 29. 10. 2007.

15. Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992. 89 str. [URL: <http://www.iaa.org.uk/cms/IIA/uploads/2c9103-ea9f7e9fbe--7e3a/Cadbury.pdf>]
16. Risk-Based Internal Audit Priorities Toolset for Small Departments and Agencies. Treasury Board of Canada Secretariat. 2003. 20 str.
17. Shaping the UK Audit Committee Agenda. Audit Committee Institute, KPMG LLP (UK). 2004. 93 str. [URL: http://www.auditcommitteeinstitute.ie/northernireland/publications/Shaping_the_AC_agenda.pdf]
18. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>]
19. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. 2004. 15 str. [URL: http://www.si-revizija.si/notranji_revizorji/dokumenti/snr.pdf]
20. State of the internal audit profession study: Presures build for continual focus on risk. PricewaterhouseCoopers LLP. 2007. 53 str. [URL: <http://www.pwc.com/internalaudit.pdf>]
21. Storslee Michael D., Breckel W. Douglas: The PDQ Prioritizer. Ljubljana: Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 4 str.
22. Strategic Risk Management Survey. A survey of contemporary strategic risk management practices in Australia and New Zeland. KPMG. 2005. 22. str. [URL: <http://www.kpmg.com.au/aci/docs/trends-strategic-risk-mgt.pdf>], 5.2.2007
23. The Orange Book. Management of Risk – Principles and Concepts. HM Treasury, 2004. 50 str. [URL: <http://www.hm-treasury.gov.uk/media/FE6/60/FE66035B-BCDC-D4B3-11057A7707D2521F.pdf>], 12.5.2007
24. The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management. Altamonte Springs Florida: The Institute of Internal Auditors, 2004. [URL: http://www.theiaa.org/index.cfm?doc_id=4908&bhcp=1], 26. 6. 2006.
25. Usmeritve za državno notranje revidiranje. Ljubljana: Ministrstvo za finance, Služba za nadzor proračuna. 2003. [URL: http://www.gov.si/unp/slov/zakonske_podlage/usmeritve.pdf]
26. What is Conjoint Analysis. [URL: <http://www.questionpro.com/conjoint/>], 27. 2. 2008
27. What is Corporate Governance. [URL: <http://www.cpaaudit.co.uk/pages/corpgovernance.html>], 14. 2. 2007
28. What is Sarbaness-Oxley Act. [URL: <http://www.sox-online.com/whatis.html>], 14. 2. 2007
29. Zakon o bančništvu (Zban-1). (Uradni list RS, št. 131/2006)
30. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). (Uradni list RS, št. 126/2007)
31. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (Uradni list RS, št. 42/2006, 60/2006 popr.)

10 PREGLED UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV

- audit committee – revizijski odbor
- audit universe – celota revidiranja, revizijska množica
- control activities – kontrolne aktivnosti
- corporate governance – upravljanje podjetij (korporacij)
- enterprise risk management – upravljanje tveganj v podjetju
- inherent risk – tveganje pri delovanju
- internal audit charter – notranjerevizijska (ustanovna) listina
- internal control – notranja kontrola
- management – poslovodstvo
- reasonable assurance – razumno zagotovilo
- residual risk – preostalo tveganje
- risk appetite – sprejemljiva stopnja tveganja, odnos do tveganja
- risk assessment – ocenjevanje tveganj
- risk aversion – nenaklonjenost tveganju
- risk based internal audit – notranje revidiranje na temelju tveganj, na tveganjih zasnovano notranje revidiranje
- risk based internal audit planning – na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja
- risk control – obvladovanje tveganj
- risk identification – prepoznavanje tveganj
- risk management – upravljanje tveganj
- risk management system – sistem upravljanja tveganj
- risk manager – poslovodja tveganj
- risk matrix – matrika tveganj
- risk register – register tveganj
- risk response – odzivanje na tveganje
- stakeholder – deležnik, nosilec interesov
- tone at the top – glas z vrha

11 SEZNAM PRILOG

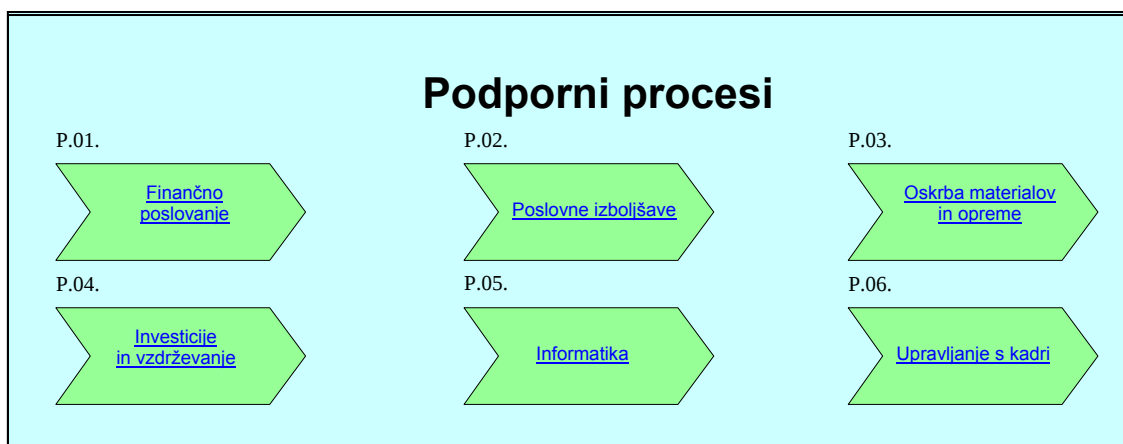
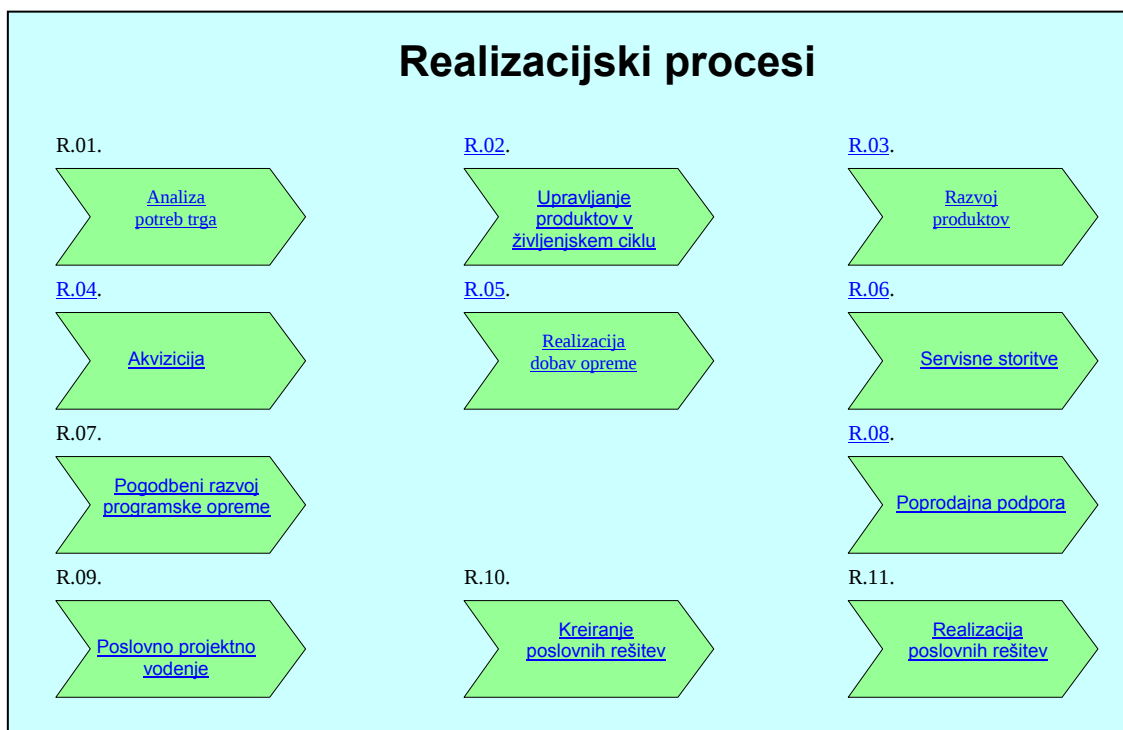
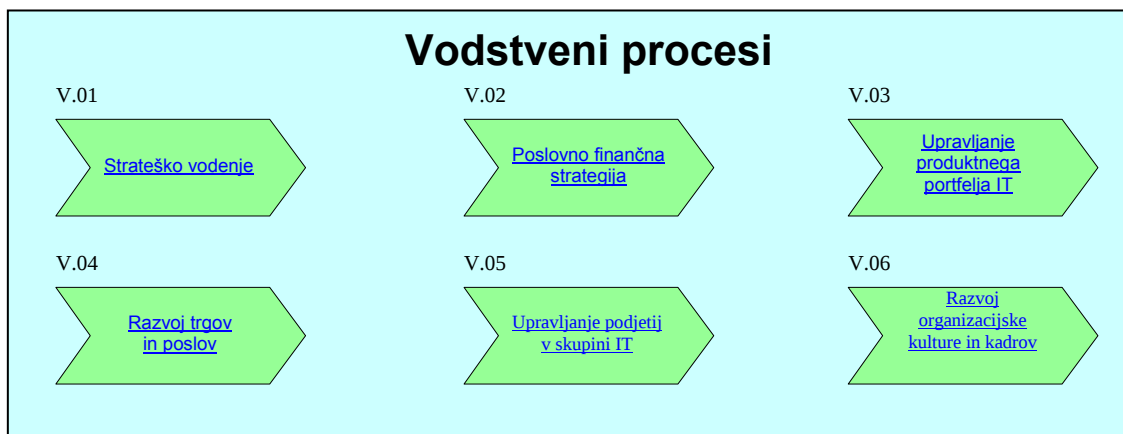
PRILOGA 1: Procesni model

PRILOGA 2: Predhodni seznam kategorij tveganj

PRILOGA 3: Kartica tveganja

PRILOGA 4: Register tveganj

PRILOGA 1: PROCESNI MODEL SKUPINE ISKRATEL



PRILOGA 2: TVEGANJA IN PRILOŽNOSTI

1	Trgi in panoga
1.1	Tehnologija in inovacije
1.2	Nadomestitev
1.3	Življenjski cikel proizvoda
1.4	Kunjunktura/Raven cen na trgu
1.5.	Nastopi na trgu/razpisih
1.6	Okviri poslovanja v sektorju
1.7	Drugo

2	Upravljanje
2.1	Definiranje trga, proizvoda in storitve
2.2	Kapacitete, razpršenost trga, regionalna struktura
2.3	Definiranje poslovnega področja/Notranji trg virov
2.4	Tržni položaj
2.5	Obvladovanje stroškov
2.6	Projektno vodenje
2.7	Notranje kooperacije, sinergije
2.8.	Naravne in druge nesreče
2.9	Drugo

3 - 6	Procesi/nosilci vrednosti
3	Tehnologija in razvoj proizvoda
3.1	Razvoj - pravočasnost
3.2	Razvojni procesi - stroški
3.3	Drugo
4	Proizvodnja in logistika
4.1	Proizvodni procesi, procesi izvajanja storitev/odločitev naredi sam ali kupi na trgu
4.2	Kakovost
4.3	Dobavni roki
4.4	Notranja logistika
4.5	Drugo
5	Marketing in prodaja
5.1	Marketing in prodaja, storitve kupcem
5.2	Prodajni kanali
5.3.	Kupci
5.4	Drugo
6	Informacijska tehnologija
6.1	Uporabniška programska oprema
6.2	Strojna oprema
6.3	Sistemska programska oprema
6.4	Informacijska varnost
6.5	Drugo

7	Financiranje
7.1	Valute
7.2	Obresti
7.3	Krediti
7.4	Likvidnost
7.5.	Države
7.6	Drugo

8	Nabava
8.1	Izbor dobaviteljev in struktura dobaviteljev/odnosi z dobavitelji
8.2	Nabavne cene in nabavni trgi
8.3	Nabavno omrežje
8.4	Drugo

9	Zaposleni
9.1	Razpoložljivost kvalificiranih sodelavcev (razvoj, prodaja)
9.2	Ključni kadri
9.3	Plačni in motivacijski sistem/razvoj kadra
9.4	Drugo

10	Zakonodaja
10.1	Spremembe na zakonodajnem/računovodskem/davčnem področju
10.2	Okolje
10.3	Patenti in intelektualna lastnina
10.4	Monopolna zakonodaja
10.5	Drugo

PRILOGA 3: KARTICA TVEGANJA

Številka tveganja:	Kartica tveganja		Datum:
Prioriteta:	Kratek opis:		
Verjetnost pojava:			
Vpliv – posledica:			
Časovni okvir:	Izvor:	Vrsta (kategorija) tveganja:	Lastnik tveganja:
Podrobnejši opis:			
Preventivni ukrepi (preprečevalni):			Stroški:
Možni ukrepi (omejevalni):			Stroški:

Legenda:

Vrsta	Opis
Številka tveganja	Nedvoumno določena številka za vsako vrsto tveganj.
Datum	Datum, ko smo prepoznali – identificirali tveganje.
Kratek opis	Kratek opis tveganja; dogodki, ki imajo lahko negativen vpliv, posledice
Prioriteta	Rezultat ocenjevanja tveganja.
Verjetnost pojava	Kakšna je verjetnost, da tveganje postane problem?
Vpliv – posledica	Škoda izražena v denarnih enotah, lahko nastane zaradi pojava tveganja.
Časovni okvir	Čas, v katerem je potrebno sprejeti aktivnosti za zmanjšanje tveganja.
Izvor	Oseba, ki je prepoznala tveganje.
Vrsta tveganja	Tveganje razvrstimo po skupinah tveganj.
Lastnik tveganja	Oseba, ki skrbi za tveganje.
Opis tveganja	Natančen opis okoliščin, stanja, sprememb v procesih, ki imajo vpliv na tveganje.
Preventivni ukrepi (preprečevalni)	Seznam kontrolnih aktivnosti, ki pomagajo preprečevati tako pojav tveganja kot njegove posledice.
Možni ukrepi (omejevalni)	Seznam kontrolnih aktivnosti, ki pomagajo omejiti posledico, nastalo s pojavom tveganja.
Stroški	Stroški uvedbe kontrolnih aktivnosti.

PRILOGA 4: REGISTER TVEGANJ

PRIMER REGISTRA TVEGANJ

Proces nivoja 1	Proces nivoja 2	Opis procesa	Tveganje/dogodek	Kategorija tveganja	Številka tveganja	Opis vpliva	Tveganje delovanja		
							Vpliv	Verjetnost	Stopnja
Upravljanje proizvoda v življenjskem ciklu	Definiranje produktnih zahtev	Definiranje funkcionalnosti produkta	Neustrezno definirane funkcionalnosti produkta	Trgi in panoga	1.3.	Zamude v procesu razvoja, prepozne tržne priprave, neusklajenost s potrebami kupcev	5	5	25

*ocene so zgolj ilustrativne

Vir	Lastnik tveganja	Vpeljana kontrolna aktivnost	Ocena uspešnosti			Preostalo tveganje		
						Vpliv	Verjetnost	Stopnja
Delavnica ITPS	Direktor ITPS in produktni vodje	Produktni vodje v sodelovanju z ITPS in ITSM TP pripravi skupen dokument, ki se potrdi na kontrolni točki B50.	2			5	3	15

Legenda

Proces nivoja 1 in 2	Procesi, kot so navedeni v dokumentu "Grafični prikaz procesnega modela".
Opis procesa	Opis procesa pojasnjuje aktivnosti v procesu doseganja ciljev procesa.
Kategorija tveganja	Skupina, v katero je najbolj smiselno vključiti ugotovljeno tveganje. Glej tabelo Tveganja in priložnosti.
Številka tveganja	Je podrobnejša kategorizacija tveganja. Glej tabelo: Tveganja in priložnosti.
Opis vpliva	Posledica (nematerialna ali materialna), ki nastane ob uresničitvi tveganja, ne glede na to ali ima podjetje vpeljeno kakšno kontrolno aktivnost ali ne. Predstavlja največjo možno posledico.
Vir	Kje in kdaj je bilo tveganje ugotovljeno?
Lastnik tveganja	Lastnik tveganja je vedno lastnik procesa.
Kontrolna aktivnost	Kontrolna aktivnost predstavlja kakršnokoli aktivnost, ki jo vpelje lastnik procesa, da zmanjša vpliv tveganja.
Ocene	Ocene tveganja pri delovanju, kontrolnih aktivnosti in preostalega tveganja so razložene v dokumentu, dostopnem na Projektne portalu.

