

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN NOTRANJE REVIZIJE PRI OBVLADOVANJU TVEGANJ
V INVALIDSKEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

JASNA DŽANKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jasna Džanković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom POMEN NOTRANJE REVIZIJE PRI OBVLADOVANJU TVEGANJ V INVALIDSKEM PODJETJU, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Brankom Koržetom in sosvetovalko prof. dr. Darjo Peljhan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27. septembra 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INVALIDSKO PODJETJE TER FINANČNE VZPODBUDE	4
1.1 Splošno o invalidskih podjetjih.....	5
1.2 Invalidska podjetja v Sloveniji v številkah.....	7
1.3 Pravice iz naslova zaposlovanja invalidov	9
1.3.1 Nagrada za preseganje kvote	11
1.3.2 Oprostitev plačila prispevkov za socialno varnost	11
1.3.3 Subvencija plače za invalide in plačilo stroškov podpornih storitev.....	12
1.3.4 Plačilo stroškov prilagoditve delovnega mesta in sredstev za delo.....	13
1.4 Obveznosti iz naslova zaposlovanja invalidov	14
1.5 Finančne vzpodbude v invalidskih podjetjih	14
1.6 Druge posebnosti pri poslovanju invalidskih podjetij	17
2 TEORETIČNI OKVIR NOTRANJEGA REVIDIRANJA.....	19
2.1 Prva raven pravil hierarhije notranjega revidiranja	21
2.2 Druga raven pravil hierarhije notranjega revidiranja.....	23
2.3 Tretja raven pravil hierarhije notranjega revidiranja	23
2.3.1 Celovit okvir notranjega kontroliranja COSO.....	24
2.3.2 Vloga notranjega revizorja	27
2.3.3 Stopnje zrelosti podjetja na področju obvladovanja tveganj	29
3 OBVLADOVANJE TVEGANJ	36
3.1 Teoretična razlaga temeljnih pojmov v zvezi s tveganji.....	36
3.1.1 Opredelitev in razumevanje tveganj	36
3.1.2 Prepoznavanje tveganj	37
3.1.3 Ocenjevanje tveganj	38
3.1.4 Odzivi na tveganja	40
3.1.5 Kontrolne aktivnosti	42
3.1.6 Komunikacija in nadziranje.....	42
3.2 Celovit model obvladovanja tveganj COSO ERM.....	43
3.3 Drugi standardi obvladovanja tveganj	45

4	NOTRANJA REVIZIJA V INVALIDSKIH PODJETJIH.....	49
4.1	Obvladovanje tveganj v invalidskih podjetjih.....	49
4.2	Predstavitev invalidskega podjetja IGP, d. o. o.....	59
4.3	Vzpostavitev celovitega okvira obvladovanja tveganj	62
4.3.1	Načrtovanje svetovalnega posla	63
4.3.2	Opredelitev kontrolnega okolja in ciljev	66
4.3.3	Prepoznavanje tveganj.....	69
4.3.4	Ocenjevanje tveganj	72
4.3.5	Odzivanje na tveganja	74
4.3.6	Opredelitev ukrepov, odgovornih oseb in rokov.....	77
4.3.7	Pregledovanje tveganj in poročanje	80
	SKLEP.....	81
	LITERATURA IN VIRI.....	83
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Zaposleni invalidi na odprtem trgu, v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih v Republiki Sloveniji	8
Tabela 2:	Število brezposelnih in število brezposelnih invalidov v Republiki Sloveniji.....	8
Tabela 3:	Osnovni kazalniki invalidskih podjetij v Sloveniji	9
Tabela 4:	Stopnje zrelosti podjetja pri obvladovanju tveganj	32
Tabela 5:	Razvrstitev dogodkov glede na zunanje in notranje dejavnike po COSO ERM.	38
Tabela 6:	Razkritja tveganj v povezavi z velikostjo invalidskih podjetij	53
Tabela 7:	Oblikovanje in poraba finančnih vzpodbud v podjetju IGP, d. o. o.....	62
Tabela 8:	Predlog umestitve tveganj invalidskega podjetja v kategorije po IRM	71
Tabela 9:	Predlog kriterijev za določanje verjetnosti nastanka dogodka	72
Tabela 10:	Predlog kriterijev za določanje vpliva tveganj	72
Tabela 11:	Možne stopnje tveganja kot zmnožek verjetnosti in vpliva v invalidskem podjetju.....	73
Tabela 12:	Možni odzivi na tveganja v invalidskem podjetju	76
Tabela 13:	Predlog registra tveganj invalidskega podjetja (splošno).....	78
Tabela 14:	Predlog registra tveganj invalidskega podjetja (primer)	79

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematski prikaz kvotnega sistema	10
Slika 2: Shematski prikaz oblikovanja in črpanja finančnih vzpodbud	15
Slika 3: Druge posebnosti pri poslovanju invalidskih podjetij.....	18
Slika 4: Hierarhija pravil notranjega revidiranja	21
Slika 5: Mednarodni okvir strokovnega ravnanja z umestitvijo v hierarhijo pravil notranjega revidiranja.....	24
Slika 6: Metodologija COSO - celovit okvir notranjega kontroliranja	26
Slika 7: Metodologija COSO – povezava sestavin z načeli	27
Slika 8: Sodobna ureditev sistema nadzora (Tri linije obrambe)	29
Slika 9: Uporabljene revizijske strategije glede na zrelost podjetja pri obvladovanju tveganj	31
Slika 10: Matrika tveganj	40
Slika 11: Odzivanje na tveganja	41
Slika 12: Vgrajena in preostala tveganja	41
Slika 13: Primerjava modelov COSO in COSO ERM	44
Slika 14: Zunanji in notranji dejavniki tveganj po standardu IRM	46
Slika 15: ISO 31000 - aktivnosti procesa obvladovanja tveganj.....	47
Slika 16: ISO 31000 - aktivnosti procesa obvladovanja tveganj in njihove medsebojne povezave.....	48
Slika 17: Velikost invalidskih podjetij	50
Slika 18: Invalidska podjetja kot del skupine podjetij.....	50
Slika 19: Invalidska podjetja po dejavnostih.....	51
Slika 20: Invalidska podjetja po velikosti prihodkov v letu 2015	51
Slika 21: Stopnje zrelosti invalidskih podjetij pri obvladovanju tveganj	54
Slika 22: Koncept obvladovanja tveganj v izbranem podjetju.....	57
Slika 23: Organizacijska shema invalidskega podjetja IGP, d. o. o.	60

UVOD

Podjetja so dandanes zaradi velike konkurenčnosti na trgu in nenehnih sprememb v notranjem in zunanjem okolju močno izpostavljena poslovnim tveganjem. Cilji invalidskih podjetij praviloma niso enaki ciljem podjetij, ki delujejo po tržnih načelih, zato se invalidska podjetja srečujejo s svojevrstnimi oblikami tveganj.

Pojem »podjetje« bo v magistrskem delu uporabljen za vse vrste gospodarskih subjektov. Po Koržetu (2014, str. 69) je podjetje generični pojem za skupek organiziranega premoženja, ki je namenjeno opravljanju gospodarske dejavnosti. Podjetju pravni red neposredno ali posredno preko nosilca podjetništva priznava status pravne osebe kot nosilcu določenih pravic in obveznosti.

V poslovnem okolju postajajo kakovostne poslovne informacije vse bolj pomembne za zagotavljanje dolgoročnega uspešnega delovanja podjetij in uresničevanja poslovnih ciljev. Podjetja morajo imeti pravočasno na razpolago pravilne, točne in razumljive informacije, ki bodo namenjene poslovodstvu pri sprejemanju poslovnih odločitev. S tem so podjetja usmerjena k maksimiranju poslovnih koristi za svoje deležnike, pri čemer je uresničevanje koristi povezano z različnimi poslovnimi razmerami v notranjem in zunanjem okolju podjetja, ki jih ne moremo z gotovostjo predvideti. V tem primeru govorimo o poslovnih tveganjih in naključjih (Koletnik, 2007, str. 11).

Temeljna naloga poslovodstva v podjetju je, da tveganja prepozna in jih obvladuje, pri tem pa ima ključno vlogo notranja revizija. Naloga notranjega revizorja je, da poslovodstvu pomaga uresničevati cilje podjetja z ovrednotenjem uspešnosti poslovodskega prepoznavanja tveganj ter priporočili za izboljševanje obvladovanja tveganj z uporabo premišljenega in metodičnega načina. Poslovodstvo se bo pri nadziranju poslovanja vedno bolj zanašalo na notranjo revizijo, saj se v poslovnem svetu vse bolj povečuje zapletenost poslovanja in s tem zapletenost samih tveganj (Vežjak, 2011, str. 1).

Odgovornost poslovodstva pri obvladovanju tveganj določa Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Ur. l. RS, št. 13/14 - UPB, 10/15 - popr., 10/15 - popr., 27/16, 31/16 - odl. US in 38/16 - odl. US, v nadaljevanju ZFPPIPP). Tretji odstavek 30. člena ZFPPIPP določa odgovornost poslovodstva pri obvladovanju tveganj s poudarkom na finančnih tveganjih.

Notranje revizije invalidskega podjetja ni možno izvesti brez dobrega poznavanja veljavne zakonodaje in poznavanja delovanja invalidskih podjetij. V Republiki Sloveniji je bila manj kot ena petina vseh delovno aktivnih invalidov zaposlenih v 140 invalidskih podjetjih (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Ur. l. RS, št. 16/07 - UPB, 87/11, 96/12 - ZPIZ-2 in 98/14, v nadaljevanju ZZRZI) določa postopke v zvezi s pridobitvijo in prenehanjem statusa invalida, zaposlitveno rehabilitacijo, koncesijo za izvajanje zaposlitvene rehabilitacije, postopek za pridobitev statusa invalida in pravice do zaposlitvene rehabilitacije, programe socialne vključenosti, zaposlovanje invalidov (zaščitena in podporna zaposlitev ter invalidska podjetja), kvotni sistem zaposlovanja invalidov, vzpodbude za zaposlovanje invalidov (subvencije plač invalidom in druge vrste finančnih vzpodbud), delovanje sklada za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov, določbe o nadzoru nad izvajanjem zakona ter vodenje zbirk podatkov.

Hierarhija pravil notranjega revidiranja (Ur. l. RS, št. 31/10, v nadaljevanju Hierarhija) določa vrstni red in spoštovanje pravnih in strokovnih pravil ter poklicnoetičnega vedenja notranjih revizorjev v Republiki Sloveniji. Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (v nadaljevanju Standardi) v uvodu navajajo, da se notranje revidiranje izvaja v različnih pravnih in kulturnih okoljih. Podjetja se torej med seboj razlikujejo po namenu, velikosti, zapletenosti delovanja in organiziranosti. Notranje revidiranje izvajajo zaposleni v podjetjih ali pa podjetje za te storitve najame zunanje izvajalca. Razlike v notranjem in zunanjem okolju, glede na to, kdo je izvajalec, lahko vplivajo na ravnanje pri notranjem revidiranju, vendar je za izpolnjevanje nalog notranjih revizorjev in za notranjerevizijsko dejavnost bistvena skladnost z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki jih je izdal Inštitut notranjih revizorjev (angl. *The Institute of Internal Auditors*, v nadaljevanju IIA)¹ (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 2). Vloge notranjih revizorjev pri obvladovanju tveganj IIA deli na ključne, dopustne in nezaželene.

Tveganja so sestavni del sprejemanja odločitev v podjetju. Obstajajo bistvene razlike med podjetji v načinih odzivanja na tveganja. Pri tem so podjetja razvrščena v pet stopenj zrelosti, pri čemer je na prvi stopnji zrelosti podjetje, usposobljeno za celovito obvladovanje tveganj in na peti stopnji podjetje, ki se tveganj ne zaveda² (The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2003, str. 3; Griffiths, 2006, str. 16, 17; Grant Thornton UK LLP, 2014, str. 2).

¹ The Institute of Internal Auditors je bil ustanovljen leta 1941 kot mednarodna zveza, ki se posveča nenehnemu strokovnemu razvoju notranjega revizorja posameznika in notranjemu revidiranju kot poklicu. V nekaj letih so sprejeli kodeks etike, potrdili standarde za strokovno opravljanje notranjega revidiranja in pripravili program za nenehno izobraževanje, oblikovali skupne osnove znanja in sestavili program preverjanja, ki posamezniku omogoča pridobitev naziva pooblaščen notranji revizor (angl. *Certified Internal Auditor* – CIA) (Taylor & Glezen, 1996, str. 86).

² V tem delu so stopnje zrelosti dosledno prikazane na način, da prva stopnja izkazuje najvišjo stopnjo in peta stopnja najnižjo stopnjo zrelosti.

Predmet preučevanja je konkretni primer invalidskega podjetja IGP, d. o. o.,³ na katerem je prikazana vloga notranje revizije pri vzpostavitvi celovitega okvira obvladovanja tveganj skozi izvajanje svetovalnega posla. Načrtovanju svetovalnega posla sledijo izvedbene aktivnosti – izbira kontrolnega okolja in ciljev, prepoznavanje tveganj, ocenjevanje tveganj, odzivi na tveganja, izbira ukrepov, odgovornih oseb in določanje rokov ter pregledovanje tveganj in poročanje. Postopki bodo izvedeni v skladu z metodologijo COSO Enterprise - wide risk management (v nadaljevanju COSO ERM) z upoštevanim kontrolnim okoljem in posebnostmi pri delovanju invalidskega podjetja. Poslovodstvo invalidskega podjetja želi vzpostaviti celovit okvir obvladovanja tveganj, da bi dosegli cilje s sprejemljivim tveganjem. Glede na dovoljene aktivnosti notranjega revizorja in zrelost invalidskega podjetja na področju obvladovanja tveganj, ki je med predzadnjo in zadnjo stopnjo zrelosti, svetovalni posel vključuje pripravo načrta za vzpostavitev registra tveganj in s tem pričetka celovitega obvladovanja tveganj.

Namen raziskave je predstaviti svetovalno vlogo notranje revizije pri učinkovitem obvladovanju tveganj v invalidskem podjetju.

Cilji magistrskega dela so:

- predstaviti invalidska podjetja v Republiki Sloveniji,
- predstaviti teoretični okvir notranje revizije,
- predstaviti obvladovanje tveganj s poudarkom na modelu COSO ERM,
- analizirati izbrane javno objavljene podatke invalidskih podjetij in na podlagi tega predstaviti pomen notranje revizije v slovenskih invalidskih podjetjih,
- predstaviti konkretno invalidsko podjetje ter pomen notranje revizije pri obvladovanju tveganj.

Raziskovalni vprašanji sta:

- Ali notranja revizija pripomore k doseganju ciljev invalidskega podjetja v odvisnosti od stopnje zrelosti na področju obvladovanja tveganj?
- Ali ima notranja revizija svetovalno vlogo pri vzpostavitvi in vzdrževanju celovitega obvladovanja tveganj s sistematičnim pristopom obvladovanja tveganj v invalidskih podjetjih?

V raziskovalnem delu bom uporabila aktualno domačo in tujo literaturo s področja socialnega podjetništva, invalidskih podjetij in finančnih vzpodbud pri delovanju invalidskih podjetij, literaturo na področju notranjerevizijske stroke v skladu s Hierarhijo pravil notranjega revidiranja ter uporabo pravil računovodenja.

³ Naziv podjetja je zaradi varovanja poslovnih informacij spremenjen.

V magistrskem delu bodo uporabljene naslednje metode raziskovanja:

- Metoda deskripcije kot metoda opisovanja invalidske zakonodaje in delovanja invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji ter opisa notranje revizije,
- deduktivna metoda, s katero bom spoznanja iz teoretičnih izhodišč uporabila na konkretnem primeru empirične izvedbe notranje revizije v invalidskem podjetju,
- metoda analize javno objavljenih podatkov invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji kot metoda za prikaz pomena notranje revizije v invalidskih podjetjih,
- metoda sinteze za združevanje ugotovitev in pojasnil.

Vsebinska zasnova dela prehaja iz teoretičnega prikaza zakonodaje in delovanja invalidskih podjetij ter teoretičnega okvira notranje revizije in preučevanja relevantne literature do praktične izvedbe notranje revizije v konkretnem invalidskem podjetju ter s prikazom pomena notranje revizije v invalidskih podjetjih v Republiki Sloveniji. Uvodnemu delu sledi prvo poglavje s predstavitvijo invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji in zakonskim okvirom njihovega delovanja. Drugo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi notranje revizije. Sledi poglavje s prikazom temeljnih pojmov na področju obvladovanja tveganj ter teoretična predstavitev standardov in modelov za obvladovanje tveganj. Poudarek je namenjen modelu COSO ERM, ki je tudi osnovni model za vzpostavitev celovitega obvladovanja tveganj na konkretnem primeru. V četrtem poglavju prikazujem obvladovanje tveganj v invalidskih podjetjih v Republiki Sloveniji temu sledi izvedba svetovalnega posla notranje revizije v invalidskem podjetju.

1 INVALIDSKO PODJETJE TER FINANČNE VZPODBUDE

Socialna ekonomija je kompleksno, raznovrstno področje, ki se nenehno spreminja in razvija, zaradi česar jo je težko definirati. Kljub različnemu pojmovanju socialne ekonomije, si danes ne moremo predstavljati tako regionalne, nacionalne kot tudi splošne evropske politike brez njene participacije. Za polno razumevanje je pomembna delitev socialne in tržne ekonomije s poudarkom na temeljnih lastnostih delovanja, in sicer (Šuštaršič, Brumnič-Smrekar, & Šauperl, 2016, str. 6, 7):

- Tržna ekonomija – maksimizacija dobička za lastnike organizacij;
- Socialna ekonomija – demokratičnost odločanja v delovnih organizacijah ter poudarek na zaščiti članov pred interesi lastnikov.

Osnovna načela socialne ekonomije se uporabljajo tudi v invalidskih podjetjih, vendar z bistveno razliko, da je invalidsko podjetje namenjeno predvsem usposabljanju in zaposlovanju invalidov. V ta namen država za zaposlovanje invalidov namenja znatne

državne pomoči z namenom postavljanja invalidov⁴ v enakopravnejši položaj na trgu delovne sile (Šuštaršič et al., 2016, str. 7). Eden izmed ukrepov za spodbujanje zaposlitvene rehabilitacije invalidov je ustanavljanje invalidskih podjetij. Med druge ukrepe sodijo kvotno zaposlovanje, zaščita pred odpuščanjem, rehabilitacija in poklicno usposabljanje invalidov, prilagajanje delovnega okolja, nadomestilo plače zaradi zmanjšane delovne sposobnosti in finančne vzpodbude podjetjem kot nadomestilo za manjšo produktivnost. Zaposlovanje je tudi del socialne politike, zato tudi ukrepi s področja zdravstva, izobraževanja in življenjskih pogojev pomembno vplivajo na možnosti poklicne in delovne integracije invalidov (Uršič, 1996, str. 36).

1.1 Splošno o invalidskih podjetjih

Več kot 15 % vseh prebivalcev Evropske unije je invalidov, v Republiki Sloveniji je okvirna ocena deleža invalidov med 12 % in 13 % celotnega prebivalstva. Od tega ima 8 % invalidov odločbo o invalidnosti skladno z veljavno zakonodajo, preostalih 5 % (po ocenah invalidskih organizacij oziroma članstva v njih) pa je oseb z večjo telesno okvaro. Invalidi so pomembna družbena skupina, ki lahko enakovredno prispevajo k razvoju družbe. Kljub temu njihove zmogljivosti še niso v celoti razvite zaradi fizičnih in socialnih ovir ter zmanjšane dostopnosti, na katero naletijo invalidi v življenju (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2014, str. 3).

Evropska strategija o invalidnosti za obdobje 2010–2020: Obnovljena zaveza za Evropo brez ovir določa splošni cilj pri zaposlovanju invalidov, in sicer okrepitev vloge invalidov, da lahko v celoti uživajo svoje pravice ter v celoti izkoristijo sodelovanje v družbi in evropskem gospodarstvu, predvsem prek enotnega trga. Pri tem je ključna polna gospodarska in družbena udeležba invalidov. Evropska komisija je določila osem glavnih področij za ukrepanje: dostopnost, sodelovanje, enakost, zaposlovanje, izobraževanje in usposabljanje, socialna zaščita, zdravje in zunanji ukrepi (Komisija Evropskih skupnosti, 2010).

V Republiki Sloveniji imajo invalidska podjetja že skoraj šestdesetletno zgodovino delovanja v različnih oblikah organiziranosti. Prve organizacije, ki so bile namenjene zaposlovanju in usposabljanju invalidov, so se pojavile že v poznih 50-tih letih prejšnjega stoletja, ko so v takratni Ljudski republiki Sloveniji okrajni ljudski odbori na podlagi Zakona o socialnih zavodih (Ur. l. LRS, št. 26-91/1954) ustanavljali zavode za zaposlovanje s posredovanjem dela invalidnim osebam. Tako je na primer leta 1963 delovalo 23 invalidskih delavnic. Leta 1976 je bil sprejet Zakon o usposabljanju in

⁴ Tretji člen ZZRZI opredeljuje pogoje za pridobitev statusa invalidne osebe, in sicer pridobitev statusa v skladu z veljavno zakonodajo, pod nadaljnjim pogojem, da so pri njej z odločbo pristojnega organa ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in ima zato bistveno manjše možnosti pri zaposlitvi, ohranjanju ali napredovanju pri zaposlitvi.

zaposlovanju invalidnih oseb (Ur. l. SRS št. 18/1976), po katerem so bile invalidske delavnice (v takratnem obdobju jih je delovalo od 8 do 10) organizacije združenega dela, v katerih so se usposabljalne in zaposlovalne tiste invalidne osebe, ki se glede na svojo invalidnost, preostalo delovno zmožnost ter svoje zdravstveno stanje, niso mogle usposabljalne in zaposliti pod enakimi pogoji kot druge invalidne osebe. Invalidske delavnice so se z uveljavitvijo Zakona o podjetjih (Ur. l. SFRJ, št. 77/1988) preoblikovale v invalidska podjetja (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2013, str. 3). Leta 1993 je bil sprejet Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 15/05 - UPB, 42/06, v nadaljevanju ZGD), ki je nadomestil Zakon o podjetjih (Ur. l. SFRJ, št. 77/88 z dne 31. 12. 1988, 40/89, 46/90, v nadaljevanju ZPod), razen za družbena in javna podjetja v družbeni lastnini ter podjetja za zaposlovanje invalidov v družbeni lastnini. Invalidska podjetja so bila skladno z 11. poglavjem takrat veljavnega ZGD statusno oblikovana kot družbe z omejeno odgovornostjo, delniške družbe ali komanditne delniške družbe, ki glede na število vseh zaposlenih delavcev v podjetju, v poslovnem letu zaposlujejo najmanj 40 % invalidov, pod pogojem, da pridobijo predhodno soglasje Vlade Republike Slovenije. Konec leta 1995 je delovalo že približno 100 invalidskih podjetij, ki so zaposlovala okoli 6100 delavcev, v strukturi vseh zaposlenih pa so invalidi predstavljali skoraj polovico (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2013, str. 3).

Leta 2004 je bil sprejet Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, ki je uzakonil celovit sistem ukrepov za ustvarjanje in krepitev možnosti za enakovredno zaposlovanje invalidov. Zakon je zagotovil pogoje za enakovredno zaposlitev, in sicer zaposlitev invalidov v običajnem (ne segregiranem oziroma ločenem) delovnem okolju, na običajnih delovnih mestih s potrebno prilagoditvijo ali podpornimi storitvami, enake možnosti pri iskanju zaposlitve, enake pogoje pri sklenitvi pogodbe o zaposlitvi, enako plačilo za opravljeno delo in enake pravice iz zaposlitve, ter uvedel zaposlitveno rehabilitacijo kot pravico invalida. Zakon omogoča možnosti večjega in ustrežnejšega zaposlovanja invalidov tako z zagotavljanjem podpornih služb in storitev, kot tudi z razbremenitvijo plač invalidov, pri čemer so delodajalci oproščeni plačila prispevkov za socialno varnost (Tutta, 2004, str. 1).

Pravna podlaga za ustanavljanje invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji je določena v ZZRZI, ki določa postopke v zvezi s pridobitvijo in prenehanjem statusa invalidskega podjetja, pogoje delovanja, način poslovanja, pridobivanja državnih pomoči, način delitve dobička ter določa tudi revizijo računovodskih izkazov v odvisnosti od velikosti podjetja. Zaradi zagotavljanja delovnih mest za invalide so invalidska podjetja posebnega pomena. Predstavljajo socialno ekonomijo, v praksi pa so postala ena redkih možnosti zaposlovanja invalidov, kar je razvidno iz Tabele 1 (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2016).

V 53. členu ZZRZI so določeni pogoji, ki jih mora zagotoviti kapitalska družba, da pridobi status invalidskega podjetja. Poleg prvega pogoja iz prvega odstavka 53. člena ZZRZI, to je, da kapitalska družba med poslovnim letom zaposluje najmanj 40 % invalidov, morajo biti kumulativno izpolnjeni tudi pogoji iz drugega odstavka 53. člena ZZRZI. Mednje uvrščamo izdelan poslovni načrt kapitalske družbe, zaposlovanje in usposabljanje invalidov, ki se zaradi svoje invalidnosti ne morejo zaposliti ali zadržati zaposlitve pri delodajalcih v običajnem delovnem okolju ter da pod določenimi pogoji zaposluje zanje najmanj enega strokovnega delavca. Šesti člen Pravilnika o invalidskih podjetjih dodano določa, da mora invalidsko podjetje izpolnjevati kadrovske, programske in prostorske pogoje (Ur. l. RS, št. 117/05).

Največ invalidskih podjetij so ustanovile gospodarske družbe, običajno so to njihova hčerinska podjetja, med ustanovitelji pa so tudi fizične osebe, društva, združenja in občine. Ustanovitelji so torej lahko različne osebe glede na pravno organiziranost. Invalidska podjetja prejemajo za vsakega zaposlenega invalida mesečno subvencijo, skladno z veljavno zakonodajo. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju določa, da se podjetjem, zavodom in drugim organizacijam za zaposlovanje invalidov, ki so zavezanci za plačilo prispevkov, prispevki, ki so namenjeni za pokojninsko in invalidsko zavarovanje zaposlenih, odvajajo na poseben račun pri podjetju in kot odstopljena sredstva uporabljajo za materialni razvoj ali skladno z drugimi nameni, ki jih določa zakon. Plačilo obračunanih in neplačanih prispevkov zagotovi Republika Slovenija iz državnega proračuna. Invalidi so težko zaposljiva družbena skupina, čeprav država zagotavlja za njihovo zaposlovanje znatne državne pomoči in jih s tem postavlja v enakopravnejši položaj na trgu delovne sile. Zmanjšana sposobnost za delo jih sicer zaradi telesnih ali duševnih omejitev postavlja na rob družbe, pri čemer je ključnega pomena zaposlitev kot pomemben element socialne vključenosti (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2013, str. 8).

1.2 Invalidska podjetja v Sloveniji v številkah

V Republiki Sloveniji je bila manj kot ena petina vseh delovno aktivnih invalidov zaposlenih v 140 invalidskih podjetjih. Konec leta 2014 je bilo med invalidi 30.507 delovno aktivnih, od tega jih je bilo le 17,5 % zaposlenih v invalidskih podjetjih. Med vsemi zaposlenimi je okoli 50 % invalidov, kar je pogojeno tudi z zakonskimi določili, ki so predstavljena v nadaljevanju tega poglavja. V letu 2014 so prevladovala majhna in srednje velika invalidska podjetja, ob upoštevanju kriterija števila zaposlenih (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Iz Tabele 1 je razvidno gibanje števila vseh zaposlenih, število in delež invalidov, ki so zaposleni na odprtem trgu, v invalidskih podjetjih ter zaposlitvenih centrih v letih 2006 do 2015 v Republiki Sloveniji.

Tabela 1: Zaposleni invalidi na odprtem trgu, v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih v Republiki Sloveniji

Leto	Število vseh zaposlenih invalidov	Število in % invalidov zaposlenih na odprtem trgu	Število in % invalidov zaposlenih v invalidskih podjetjih	Število in % invalidov zaposlenih v zaposlitvenih centrih*
2006	32.682	26.129 (79,9 %)	6.441 (19,7 %)	112 (0,3 %)
2007	33.057	26.591 (80,4 %)	6.305 (19,1 %)	161 (0,5 %)
2008	33.806	27.261 (80,6 %)	6.358 (18,8 %)	187 (0,6 %)
2009	32.212	26.283 (81,6 %)	5.706 (17,7 %)	223 (0,7 %)
2010	30.399	24.777 (81,5 %)	5.364 (17,6 %)	258 (0,9 %)
2011	30.551	24.799 (81,2 %)	5.449 (17,8 %)	303 (1,0 %)
2012	29.975	23.986 (80,0 %)	5.672 (18,9 %)	317 (1,1 %)
2013	30.327	24.446 (80,6 %)	5.528 (18,3 %)	353 (1,1 %)
2014	30.507	24.772 (81,2 %)	5.323 (17,5 %)	412 (1,3 %)
2015	30.830	24.971 (81,0 %)	5.398 (17,5 %)	463 (1,5 %)

Legenda: * Zaposlitveni center je pravna oseba, ki se ustanovi z namenom zaposlovanja invalidov izključno na zaščitene delovnih mestih (43. člen ZZRZI).

Vir: Javni jamstveni, preživninski in invalidski sklad Republike Slovenije, 2016, T. Brumnič-Smrekar, Razvojna strategija invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji, 2016, str. 18.

Iz Tabele 2 je razvidno gibanje števila brezposelnih, števila brezposelnih invalidov, delež brezposelnih invalidov med vsemi brezposelnimi ter število zaposlitev brezposelnih invalidov v letih 2009 do 2015 v Republiki Sloveniji.

Tabela 2: Število brezposelnih in število brezposelnih invalidov v Republiki Sloveniji

Leto	Število brezposelnih	Število brezposelnih invalidov	Delež brezposelnih invalidov (%)	Zaposlitve brezposelnih invalidov
2009	96.672	13.132	13,6	1.629
2010	110.021	14.920	13,5	1.618
2011	112.754	16.873	14,9	2.107
2012	118.061	17.454	14,8	2.694
2013	124.015	17.936	14,5	2.937
2014	119.458	17.646	14,7	2.929
2015	113.076	16.797	14,8	2.817

Vir: T. Brumnič-Smrekar, Razvojna strategija invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji, 2016, str. 19.

V Tabeli 3 je prikazano število in delež invalidov v invalidskih podjetjih ter prikaz odstopljenih sredstev z učinkom na dobiček ali izgubo v letih 2008 do 2014. Iz Tabele 3

izhaja, da so invalidska podjetja zbirno v obdobju 2008 do 2014 posamezna poslovna leta zaključila s čistim dobičkom s črpanjem odstopljenih sredstev. Če ne bi črpala odstopljenih sredstev, bi v vseh letih opazovanega obdobja zbirno ustvarila izgubo, kar bi ogrozilo njihov dolgoročni obstoj. Iz navedenega lahko zaključimo, da invalidska podjetja s porabo odstopljenih uspešno poslujejo v tržem okolju in tako dolgoročno zagotavljajo zaposlovanje in usposabljanje invalidov.

Tabela 3: Osnovni kazalniki invalidskih podjetij v Sloveniji

Leto	Število vseh zaposlenih	Delež invalidov v %	Odstopljena sredstva (prispevki) v EUR	Čisti dobiček /izguba v invalidskih podjetjih v EUR	Dobiček ali izguba brez porabe odstopljenih prispevkov v EUR
2008	12.970	45,0 %	62.460.788	5.829.891	-56.630.897
2009	11.584	45,4 %	57.750.608	10.071.322	-47.679.286
2010	10.650	44,1 %	62.979.170	11.643.713	-51.335.457
2011	10.688	46,2 %	58.937.921	11.218.320	-47.719.601
2012	9.625	51,2 %	53.677.224	2.755.373	-50.921.851
2013	9.344	50,7 %	50.988.431	4.313.901	-46.674.530
2014	9.707	50,6 %	51.092.544	4.009.618	-47.082.926

Povzeto in prirejeno po Večletna analiza stroškov in koristi financiranja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanja invalidov v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih, 2013, str. 15, tabela 3; T. Brumnič-Smrekar, Razvojna strategija invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji, 2016, str. 23.

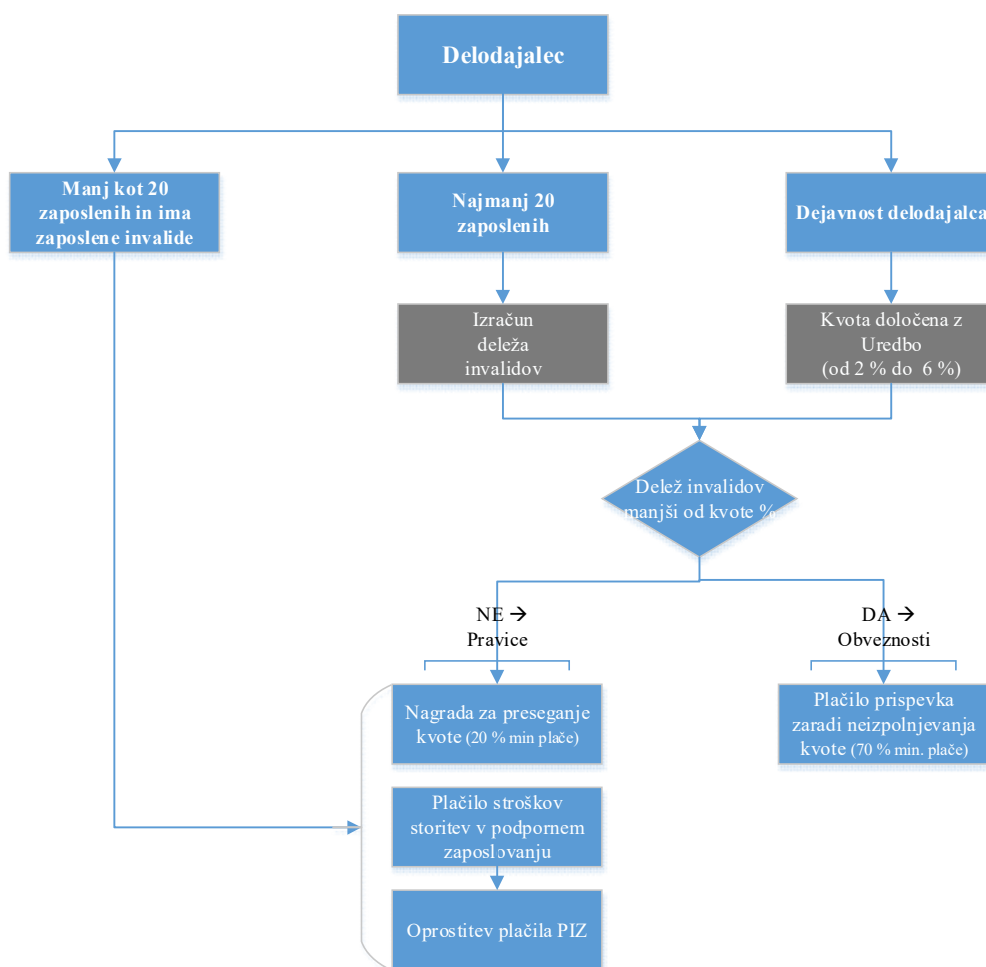
V nadaljevanju so prikazane pravice in obveznosti iz naslova zaposlovanja invalidov v skladu z določili veljavnega ZZRZI in podzakonskih aktov.

1.3 Pravice iz naslova zaposlovanja invalidov

Ključno vlogo pri zagotavljanju pravic in obveznosti na področju zaposlovanja invalidov ima Javni jamstveni, preživninski in invalidski sklad Republike Slovenije (v nadaljevanju Sklad), ki je bil ustanovljen na podlagi Zakona o Javnem jamstvenem, preživninskem in invalidskem skladu Republike Slovenije, Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov in Zakona o javnih skladih. Ustanovitelj Sklada je Republika Slovenija. V delu, ki se nanaša na vzpodbujanje razvoja zaposlovanja invalidov in ohranjanja njihovih delovnih mest, sta soustanovitelja sklada Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Invalidski del sklada odloča o pravicah in obveznostih invalidov in delodajalcev, predvsem pri subvencioniranju plač invalidov, stroških prilagoditve delovnega mesta, storitvah v podpornem zaposlovanju in drugih finančnih vzpodbudah. Sklad je zadolžen tudi za izvajanje nadzora kvotnega sistema (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2016). V Skladu se zbirajo namenska sredstva iz plačil delodajalcev zaradi

neizpolnjevanja predpisane kvote, sredstva pokojninskega in invalidskega zavarovanja za pospeševanje zaposlovanja delovnih invalidov, namenski prihodki državnega proračuna iz naslova plačanih glob za prekrške in za odvzeto premoženjsko korist ter proračunska sredstva za subvencioniranje plač invalidov (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2016). Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov (Ur. l. RS, št. 21/2014) določa delež zaposlenih invalidov od celotnega števila zaposlenih pri posameznem delodajalcu (v nadaljevanju kvota), način izpolnjevanja kvote, nadalje določa pravila obračunavanja in plačevanja obveznosti, vzpodbude za zaposlitev, pomoč delodajalcem zaradi zaposlenih invalidov po pravilu »de minimis« ter nadzor nad izpolnjevanjem obveznosti iz zakona. Pomoči po pravilu "de minimis" so pomoči, ki zaradi svoje višine ne izkrivljajo ali ogrožajo konkurence in ne predstavljajo državne pomoči (Ministrstvo za finance, 2016). V Sliki 1 so prikazane pravice in obveznosti iz naslova zaposlovanja invalidov glede na to, ali je v podjetju več kot 20 zaposlenih in odvisno od dejavnosti, v kateri posluje. Shematski prikaz je podrobno predstavljen v poglavjih 1.3 in 1.4.

Slika 1: Shematski prikaz kvotnega sistema



Vir: Javni jamstveni, preživninski in invalidski sklad Republike Slovenije, 2016.

1.3.1 Nagrada za preseganje kvote

V 9. členu Uredbe o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov je določeno, kdaj je podjetje upravičeno do nagrade v višini 20 % minimalne plače na mesec za vsakega zaposlenega invalida nad predpisano kvoto. Nagrada za preseganje kvote pripada podjetju, ki zaposluje več invalidov, kot določa kvota, in podjetju, ki ima manj kot 20 zaposlenih in zaposluje invalide, katerih invalidnost ni nastala kot posledica poškodbe pri delu ali poklicne bolezni oziroma le-tega pri njegovem pravnem predhodniku.

ZZRZI v 75. členu določa, da so upravičena do nagrade za invalide nad kvoto naslednja podjetja: (1) z najmanj 20 zaposlenimi in presegajo kvoto, (2) z manj kot 20 zaposlenimi in zaposlujejo invalide in (3) samozaposleni invalidi.

Zavezanec za izpolnjevanje kvote je vsak delodajalec, ki je pravna ali fizična oseba, registrirana v Republiki Sloveniji in zaposluje najmanj 20 zaposlenih. Zavezanec za kvoto ni tuje diplomatsko in konzularno predstavništvo, invalidsko podjetje in zaposlitveni center. Kvota je lahko različna glede na dejavnost, vendar ne more biti nižja od 2 % in ne višja od 6 % od skupnega števila zaposlenih delavcev. Za zavezance, ki zaposlujejo manj kot 50 zaposlenih, se kvota zmanjša za 1 odstotno točko. Delež kvote je različen glede na razvrstitev dejavnosti po Standardni klasifikaciji dejavnosti (Javni jamstveni, prežिवninski in invalidski sklad Republike Slovenije, 2016).

1.3.2 Oprostitev plačila prispevkov za socialno varnost

Do oprostitve plačila prispevka za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ob izplačilu plač za invalide nad kvoto so v skladu s 74. členom ZZRZI upravičena podjetja: (1) z najmanj 20 zaposlenimi, ki presegajo kvoto, (2) z manj kot 20 zaposlenimi in zaposlujejo invalide in (3) samozaposleni invalidi.

Proračunski porabniki niso upravičeni do oprostitve plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (9. člen Uredbe o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov). Oprostitev plačila za pokojninsko in invalidsko zavarovanje velja za ves čas preseganja kvote. Če je invalidnost posledica poškodbe pri delu ali poklicne bolezni, ki je nastala pri istem podjetju, podjetje za takšnega invalida ni upravičeno uveljavljati oprostitve plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, lahko pa ga všteva v kvoto (Javni jamstveni, preživninski in invalidski sklad Republike Slovenije, 2016).

Oprostitev plačila prispevkov v invalidskem podjetju je skladno s 74. členom ZZRZI odvisna od odstotka zaposlenih invalidov in od vrste invalidnosti zaposlenih invalidov:

- invalidska podjetja, ki imajo zaposlenih vsaj 50 % invalidov, so oproščena plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, za zdravstveno varstvo in invalidsko zavarovanje ter za starševsko varstvo za vse zaposlene delavce,
- invalidska podjetja, ki imajo zaposlenih več kot tretjino invalidov, ki niso delovni invalidi II. ali III. kategorije oziroma imajo zaposlenih več kot tretjino delovnih invalidov s prišteto dobo za pridobitev in odmero pravic na podlagi osebnih okoliščin.

Invalidnost je po Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju razvrščena v tri kategorije (Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, 2016):

- I. kategorija - če zavarovanec ni več zmožen opravljati organiziranega pridobitnega dela ali ni zmožen opravljati svojega poklica in nima več preostale delovne zmožnosti,
- II. kategorija - če je zavarovančeva delovna zmožnost za njegov poklic zmanjšana za 50 % ali več,
- III. kategorija - če zavarovanec ni več zmožen za delo s polnim delovnim časom, lahko pa opravlja določeno delo s krajšim delovnim časom od polnega, najmanj štiri ure dnevno oziroma če je zavarovančeva delovna zmožnost za njegov poklic zmanjšana za manj kot 50 % ali če zavarovanec še lahko dela v svojem poklicu s polnim delovnim časom, vendar pa ni zmožen za delo na delovnem mestu, na katerem dela.

Invalidska podjetja so oproščena plačila prispevkov za vse zaposlene delavce, če imajo zaposlenih vsaj 50 % invalidov skladno z zgornjimi navedbami. Oprostitev plačila prispevkov za socialno varnost za zaposlene delavce, ki niso invalidi, velja le do višine trikratnika vsakokratne minimalne plače v Republiki Sloveniji. Navedena sprememba velja za vsa izplačila dohodkov iz delovnega razmerja od 1. januarja 2015 dalje (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2016).

Odstopljeni prispevki se računovodsko evidentirajo kot dolgoročne pasivne časovne razmejitev. Porabljajo se lahko samo za zakonsko predpisane namene, kot je razvidno iz Slike 2.

1.3.3 Subvencija plače za invalide in plačilo stroškov podpornih storitev

Subvencija plače je skladno z 68. členom ZZRZI pravica invalida, zaposlenega v zaščitni zaposlitvi, lahko pa tudi v podporni zaposlitvi in v invalidskem podjetju, ki jo uveljavlja invalid pri Skladu kot posledico doseganja nižjih delovnih rezultatov zaradi svoje invalidnosti. Pojem zaščitne zaposlitve je pojasnjen v prvem odstavku 41. člena ZZRZI. Pomeni zaposlitev invalida na delovnem mestu, prilagojenem njegovim delovnim sposobnostim in potrebam, pri čemer invalid ni zaposljiv na običajnem delovnem mestu. Zaščitna delovna mesta zagotavljajo zaposlitveni centri, lahko pa tudi invalidska podjetja, ki določijo taka delovna mesta. Kadar gre za zaposlitev invalida na delovnem mestu v običajnem delovnem okolju s strokovno in tehnično podporo invalidu, delodajalcu in delovnemu okolju, govorimo o podporni zaposlitvi (prvi odstavek 48. člena ZZRZI). Faure

(2016, str. 10) definira podporno zaposlovanje kot zaposlovanje invalidov v podjetjih brez posebnega statusa, ki temelji na zagotavljanju strokovne podpore z usposabljanjem, podporo in poklicnim svetovanjem invalidom s ciljem zagotavljanja zaposlitve v tržnem okolju.

O pravici do subvencije plače zaposlenemu invalidu odloča Sklad, ki vroči odločbo o pravici do subvencije plače zaposlenemu invalidu in njegovemu delodajalcu (četrty in šesti odstavek 68. člena ZZRZI).

Invalidi so upravičeni do naslednjih odstotkov subvencije plače glede na obliko zaposlitve (Javni jamstveni, preživninski in invalidski sklad Republike Slovenije, 2016):

- v zaščitni zaposlitvi od 30 % do 70 % minimalne plače,
- v podporni zaposlitvi od 5 % do 30 % minimalne plače,
- v invalidskem podjetju od 5 % do 30 % minimalne plače.

Pravilnik o merilih in postopku za določitev višine subvencije plače za invalide (Ur. l. RS št., 117/05 in 40/08) določa podrobnejša merila za ocenjevanje delovnih rezultatov invalidov, ki so namenjena določanju višine subvencije plače.

Plačilo stroškov podpornih storitev je določeno v 73. členu ZZRZI. Po prvem odstavku tega člena lahko delodajalec, ki ima z invalidom sklenjeno pogodbo o podporni zaposlitvi in izdelan načrt podpornih storitev, na Sklad vloži prošnjo za plačilo stroškov podpornih storitev. V tem primeru Sklad delodajalcu plača podporne storitve, vendar le za čas, ki ga izvajalec podpornih storitev porabi neposredno za pomoč invalidu (drugi odstavek 73. člena ZZRZI).

1.3.4 Plačilo stroškov prilagoditve delovnega mesta in sredstev za delo

Plačilo stroškov prilagoditve delovnega mesta in sredstev za delo je določeno v 72. členu ZZRZI. Delodajalec lahko v skladu s prvim odstavkom tega člena zaprosi Sklad za plačilo primerne prilagoditve. Mora pa izdelati individualni načrt prilagoditve, iz katerega izhaja, da se invalid zaradi invalidnosti lahko zaposli le na zanj prilagojenem delovnem mestu ali da za opravljanje delovnih nalog potrebuje prilagojena sredstva za delo.

Upravičeni stroški plačila prilagoditve so določeni v drugem odstavku 72. člena ZZRZI. To so stroški, ko jih je treba dodati stroškom, ki bi pri delodajalcu nastali, če bi zaposloval delavce, ki niso invalidi. V tem primeru upravičeni stroški ne smejo presežati 100 % stroškov.

1.4 Obveznosti iz naslova zaposlovanja invalidov

V 7. členu Uredbe o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov (Ur. l. RS, št. 21/2014) je določeno, da mora delodajalec, ki je zavezan k izpolnjevanju kvote in le-te ne izpolni, za vsakega invalida, ki bi ga moral zaposliti glede na predpisano kvoto, do vključno zadnjega dne v mesecu za pretekli mesec, Skladu plačati prispevek za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov v višini 70 % plače.⁵

V prvem odstavku 64. člena ZZRZI je določena nadomestna izpolnitev kvote. Če delodajalec ne izpolnjuje kvote z zaposlenimi invalidi in ima hkrati sklenjeno pogodbo o poslovnem sodelovanju z invalidskim podjetjem oziroma zaposlitvenim centrom, lahko zniža obveznost plačila prispevka za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov z nadomestno izpolnitvijo kvote. Za to velja sklenjena in realizirana pogodba o poslovnem sodelovanju z invalidskim podjetjem ali zaposlitvenim centrom v koledarskem letu, po kateri se priznajo stroški dela v višini najmanj 15 minimalnih plač letno za vsakega invalida, ki bi ga moral delodajalec zaposliti v okviru predpisane kvote. V tem primeru se upoštevajo le dejansko realizirane pogodbe in plačilo po teh pogodbah.

1.5 Finančne vzpodbude v invalidskih podjetjih

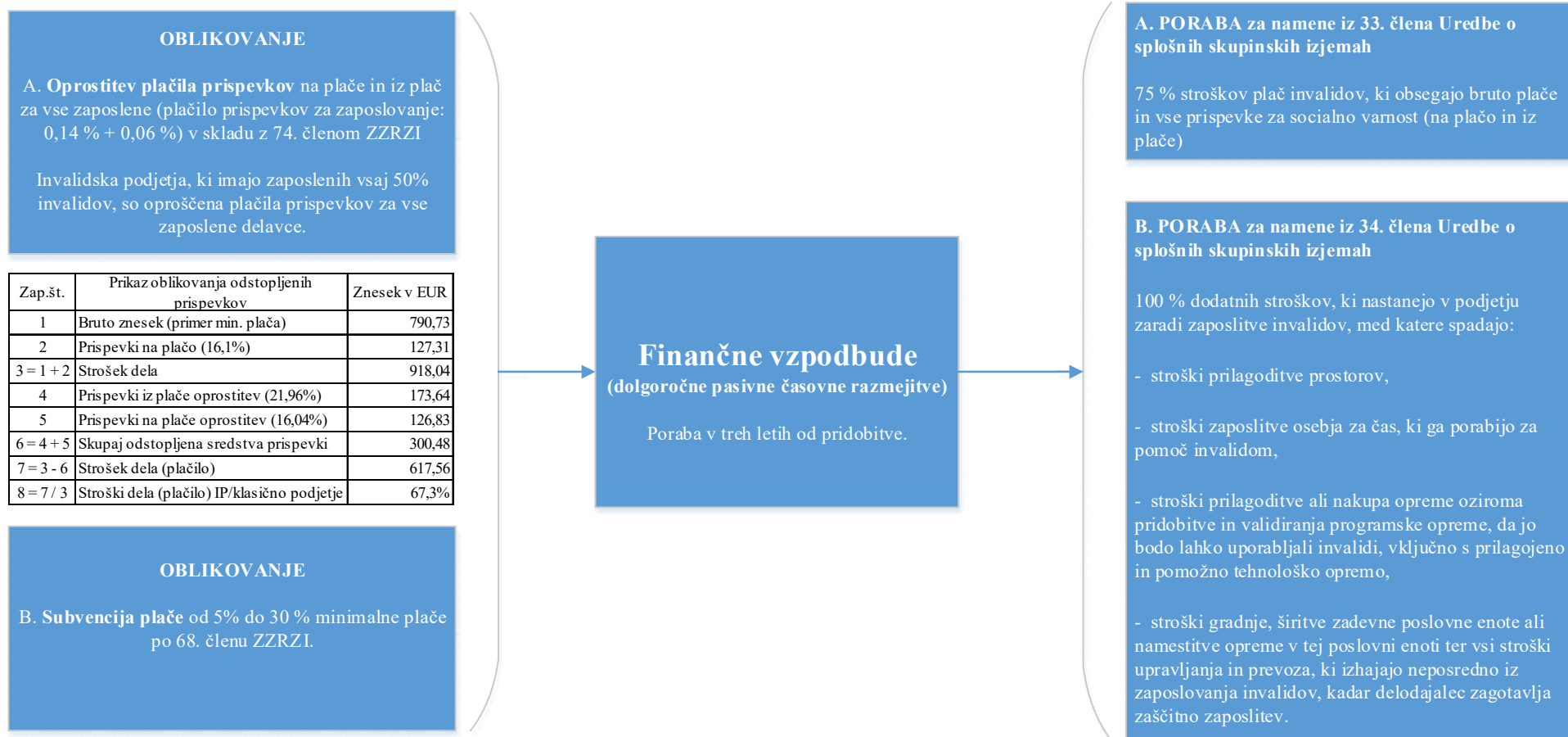
Finančne vzpodbude so po Uredbi Komisije (EU) št. 651/2014 z dne 17. junija 2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgov pri uporabi členov 107 in 108 Pogodbe⁶ (v nadaljevanju Uredba Komisije EU št. 651/2014) vsa javna finančna sredstva, ki jih zagotavljajo država in lokalne skupnosti ter tudi sredstva iz mednarodnih virov. Gre torej tudi za finančne vzpodbude po drugih predpisih, ne le po ZZRZI. Finančne vzpodbude, ki jih prejme delodajalec zaradi zaposlenih invalidov, se seštevajo in ne smejo preseči obsega, ki ga določa Uredba komisije EU št. 651/2014. Vsa javna sredstva, ki jih prejmejo delodajalci za zaposlene invalide, v seštevku ne smejo presegati 75 % stroškov plač invalidov (s stroški plač so mišljeni bruto plače in prispevki delodajalcev na plače) in 100 % upravičenih stroškov invalidov (Hieng, 2011, str. 78).

Odstopljene prispevki in subvencije plač invalidov kot nenamenske finančne vzpodbude se lahko porabljajo samo v skladu z določili Uredbe Komisije EU št. 651/2014, kar je prikazano v Sliki 2. Viri oblikovanja odstopljenih prispevkov so prikazani v poglavjih 1.3.2 Oprostitev plačila prispevkov za socialno varnost in 1.3.3 Subvencija plače za invalide in plačilo stroškov podpornih storitev. Poraba nenamenskih finančnih vzpodbud je prikazana v nadaljevanju.

⁵ Minimalna plača od 1.1.2015 dalje znaša 790,73 EUR.

⁶ Imenovana tudi Uredba o splošnih skupinskih izjemah.

Slika 2: Shematski prikaz oblikovanja in črpanja finančnih vzpodbud



Povzeto in prirejeno po Uredbi komisije EU št. 651/2014; ZZRZI.

Sistem črpanja oziroma porabe odstopljenih sredstev urejata 33. in 34. člen Uredbe Komisije EU št. 651/2014, ki določata dovoljeno stopnjo intenzivnosti pomoči. Zgornja meja intenzivnosti pomoči velja za celotno pomoč, kar pomeni, da se prejete državne pomoči med seboj seštevajo. Državne pomoči so namenjene izpadu produktivnosti zaradi zaposlovanja najmanj 40 % invalidov in so kompenzacija za manjšo storilnost zaposlenih invalidov in dodatne stroške, ki spremljajo njihovo usposabljanje in zaposlovanje (Šuštaršič et al., 2016, str. 14).

Po 33. členu Uredbe Komisije EU št. 651/2014 se lahko sredstva iz naslova vzpodbud porabljajo za pokrivanje stroškov plač invalidov (bruto plače in prispevki za socialno varnost) do višine 75 % upravičenih stroškov njihovih plač. Delodajalec invalidu iz poslovnega razloga ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi in na njegovo delovno mesto zaposliti drugega invalida pred potekom vsaj 12 mesecev. Praviloma naj bi se z dodeljeno pomočjo povečalo število zaposlenih invalidov ali naj bi se vsaj ohranila njihova delovna mesta (Navodila o državnih pomočeh zaradi zaposlovanja invalidov, 2015, str. 2).

V skladu z drugim odstavkom 34. člena Uredbe Komisije EU št. 651/2014 se odstopljeni prispevki lahko porabljajo za pokrivanje dodatnih stroškov, ki nastanejo v podjetju zaradi zaposlitve invalidov, in sicer stroškov:

- prilagoditve prostorov,
- zaposlitve osebja za čas, ki ga porabijo samo za pomoč invalidom,
- prilagoditve ali nakupa opreme oziroma pridobitve in validiranja oz. preizkušanja programske opreme za delo invalidov, tudi prilagojene in pomožne tehnološke opreme,
- gradnje, širitve enote in namestitve opreme v enoti, v kateri delajo invalidi, v podjetjih, ki izvajajo zaščitno zaposlitev ter
- strokovne pomoči in prevoza (spremljanja) v zvezi z zaposlitvijo invalidov v podjetjih, ki izvajajo zaščitno zaposlitev.

Poraba odstopljenih prispevkov za naštetе namene skupaj z drugimi prejetimi vzpodbudami za iste namene ne sme preseči 100 % naštetih stroškov podjetja. Navodila o državnih pomočeh zaradi zaposlovanja invalidov podrobneje določajo dovoljen način črpanja nenamenskih finančnih vzpodbud.

Višina olajšav invalidskih podjetij, razen subvencij plač, je odvisna od plač zaposlenih v invalidskih podjetjih (glede na strokovno izobrazbo, zahtevnost delovnih mest, število ur mesečne delovne obveznosti), ki pa so odvisne od rezultatov poslovanja invalidskih podjetij. Bistvo ekonomskih olajšav za invalidska podjetja je v tem, da so oblikovane šele potem, ko invalidsko podjetje ustvari prihodek s poslovanjem na trgu, kar pomeni, da ni v naprej zagotovljenih denarnih vzpodbud za ta namen (Šuštaršič et al., 2016, str. 14).

Neporabljeni del vzpodbud je potrebno obrestovati po referenčni obrestni meri za državne pomoči⁷, zaradi česar mora biti podatek o datumu pridobitve vzpodbude evidentiran. Velja predpostavka, da so bile vzpodbude porabljene po časovnem zaporedju. Obračunane obresti pripisujemo neporabljenim vzpodbudam na kontu dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev in pripoznavamo finančne odhodke. Družbe, pri katerih bi bilo pri nadzoru ugotovljeno, da so kršile določbe Uredbe komisije EU št. 651/2014 v delu, ki se nanaša na kumulacijo pomoči za zaposlovanje invalidov, do pomoči niso več upravičene v tekočem letu in v naslednjem koledarskem letu, poleg tega pa morajo prejemniki javna sredstva, ki presegajo dovoljeno višino pomoči, obrestovana po referenčni obrestni meri, nakazati Republiki Sloveniji. Enaka pravila veljajo, če sredstva niso bila porabljena v treh letih od datuma pridobitve (Hieng, 2011, str. 81).

Če je znesek pričakovanih vzpodbud manjši od dovoljene porabe, lahko invalidsko podjetje celoten znesek nenamenskih finančnih vzpodbud sproti pripoznava med poslovnimi prihodki. Prejete vzpodbude je namreč smiselno knjižiti prek odloženih prihodkov oziroma časovnih razmejitev le, kadar so večje od zneska dovoljene porabe, zaradi česar je treba neporabljeni del prenesti v naslednje leto (Hieng, 2014, str. 66). Evidentiranje vseh finančnih vzpodbud prek časovnih razmejitev in njihovo postopno prenašanje v poslovne prihodke, omogoča enoznačno povezljivost oblikovanja in črpanja vzpodbud kot je prikazano tudi v Sliki 2.

Slovenski računovodski standard 11 (2016) Časovne razmejitve v točki 11.7 določa, da se med odložene prihodke uvrščajo tudi državne podpore in donacije, prejete za pridobitev osnovnih sredstev oziroma za pokrivanje določenih stroškov. Namenjene so za pokrivanje stroškov amortizacije teh amortizirljivih sredstev oziroma določenih stroškov in se porabljajo s prenašanjem med poslovne prihodke; praviloma so dolgoročnega značaja. Časovne razmejitve, ki se bodo uporabljale v letu dni, se opredelijo kot kratkoročne, tiste, ki se bodo uporabljale v daljšem obdobju, pa se opredelijo kot dolgoročne, v skladu z določili SRS 11.2 (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2016, str. 81, 82).

1.6 Druge posebnosti pri poslovanju invalidskih podjetij

V Sliki 3 so prikazana štiri zakonska določila, ki niso bila obravnavana v predhodnih poglavjih in pomembno posegajo v poslovanje invalidskih podjetij preko odločanja o porabi dobička, vnaprejšnjega odobravanja Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ) o vsebini, ki bi kakorkoli vplivala na zaposlovanje invalidov ter določil glede nadzora.

⁷ S 1. junijem 2016 znaša izhodiščna obrestna mera za državne pomoči -0,01 %, h kateri se prišteje razlika 100 bazičnih točk.

Slika 3: Druge posebnosti pri poslovanju invalidskih podjetij



Povzeto in prirejeno po T. Brumnič-Smrekar, Razvojna strategija invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji, 2016, str. 11.

V skladu s 57. členom ZZRZI morajo invalidska podjetja najmanj 80 % dobička poslovnega leta nameniti za povečanje osnovnega kapitala podjetja, nadalje za povečanje zakonskih rezerv oziroma ga porabiti za enak namen kakor prejete finančne vzpodbude.

V prvem odstavku 58. člena ZZRZI je določena dolžnost predhodnega obveščanja pristojnega ministrstva (MDDSZ), če se lastniški delež posameznega družbenika oziroma delničarja poveča tako, da bi znašal 25 % ali več osnovnega kapitala. Obveščanje s strani invalidskih podjetij je potrebno tudi v primeru sprejetja sklepa o prenehanju gospodarske družbe oziroma drugih statusnih sprememb in pomembnih razvojnih odločitev, ki lahko vplivajo na ohranitev delovnih mest za invalide. Za spremembo števila zaposlenih v invalidskem podjetju nad 20 delavcev v posameznem koledarskem letu mora invalidsko podjetje prav tako pridobiti soglasje MDDSZ (četrti odstavek 58. člena ZZRZI).

V 59. členu ZZRZI je določena obveznost revidiranja računovodskih izkazov, le-ta pa je odvisna od velikosti invalidskega podjetja. Invalidska podjetja, ki se razvrščajo v srednje ali velike družbe, morajo računovodske izkaze revidirati vsako leto, invalidska podjetja in zaposlitveni centri, ki se razvrščajo v majhne družbe, pa so zavezana revidirati računovodske izkaze vsaka tri leta. Pri razvrščanju se uporabijo merila Zakona o gospodarskih družbah. Vsa invalidska podjetja vsako poslovno leto zagotovijo revizorjevo poročilo, s katerimi revizijska družba ugotovi, ali so dodeljene vzpodbude, prejete zaradi zaposlenih invalidov, prikazane na posebnem kontu in ali je zagotovljena njihova namenska poraba. Za potrebe revidiranja porabe dodeljenih vzpodbud je Slovenski inštitut za revizijo predpisal postopke revidiranja javnih sredstev za invalide. Na podlagi 4. in 15. člena Zakona o revidiranju (Ur. l. RS, št. 65/2008, 63/2013, v nadaljevanju ZRev-2) in 36. člena ZZRZI je Revizijski svet Slovenskega inštituta za revizijo sprejel Stališče 17 - Obravnavanje posebnih zakonskih zahtev pri reviziji delodajalcev, ki zaposlujejo invalide (Ur. l. RS, št. 47/2013).

V skladu z drugim odstavkom 61. člena ZZRZI so invalidska podjetja dolžna MDDSZ mesečno posredovati podatke o pridobljenih in porabljenih sredstvih, ki prejeta poročila obdela ter zbir vseh poročil posreduje Ministrstvu za finance.

2 TEORETIČNI OKVIR NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Notranja revizija je nadzorna informacijska dejavnost s funkcijo preiskovanja in ocenjevanja ustreznosti uresničenih procesov in stanj glede na pričakovano. Ima podporno vlogo pri izvajanju popravljalnih ukrepov, hkrati pa ima tudi svetovalno vlogo, ki lahko pomembno vpliva na usmerjevalne odločitve v podjetju. Vloga notranje revizije je zlasti pomembna v času, ko se spreminjajo poslovne razmere in poslovna miselnost vseh deležnikov v poslovnem življenju: lastnikov, zaposlencev, upnikov in drugih (Koletnik, 2013, str. 84).

Vežjak (2011, str. 1) povzema po IIA, da notranja revizija predstavlja enega od štirih temeljev obvladovanja podjetja, in sicer ob upravi, nadzornem svetu oziroma upravnem odboru⁸ in zunanji reviziji. Notranja revizija pomaga zagotavljati, da se odgovornosti uprave in nadzornega sveta ustrezno izvajajo, tako da so organi vodenja in nadzora seznanjeni z resničnim stanjem na področju notranjih kontrol in sistema obvladovanja tveganj. Sestavine obvladovanja tveganj so odvisne od posameznega podjetja. Nadzorni svet in višje poslovodstvo sta odgovorna za uspešno obvladovanje tveganj, vendar je to vedno rezultat sinergije med nadzornim svetom, poslovodstvom in notranjimi revizorji. Njihove naloge so (Vežjak, 2011, str. 5):

- Nadzorni svet:
 - uveljavlja »glas z vrha« in služi kot osrednja točka za vse aktivnosti vodenja in nadzora,
 - uvaja najboljše izkušnje pri vodenju in nadzoru,
 - nadzira organizacijske aktivnosti,
 - prevzema končno odgovornost za delovanje in posle podjetja, za uspešno obvladovanje tveganj in določanje sprejemljive stopnje tveganj (angl. *risk appetite*).
- Višje poslovodstvo:
 - postavlja strateško usmeritev ob nadzornem svetu ali upravnem odboru in udejanja vrednostni sistem podjetja,
 - nudi zagotovilo, da se s tveganji ravna kot z delom procesa obvladovanja tveganj, da se delovanje spremlja, rezultati merijo in pravočasno uvajajo popravljalni ukrepi.

⁸ 253. člen Zakona o gospodarskih družbah določa, da so organi vodenja ali nadzora uprava, upravni odbor in nadzorni svet. Družba lahko izbere dvotirni sistem upravljanja podjetja z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja podjetja z upravnim odborom. V nadaljevanju bo uporabljen termin »nadzorni svet« za enotirni in dvotirni sistem upravljanja.

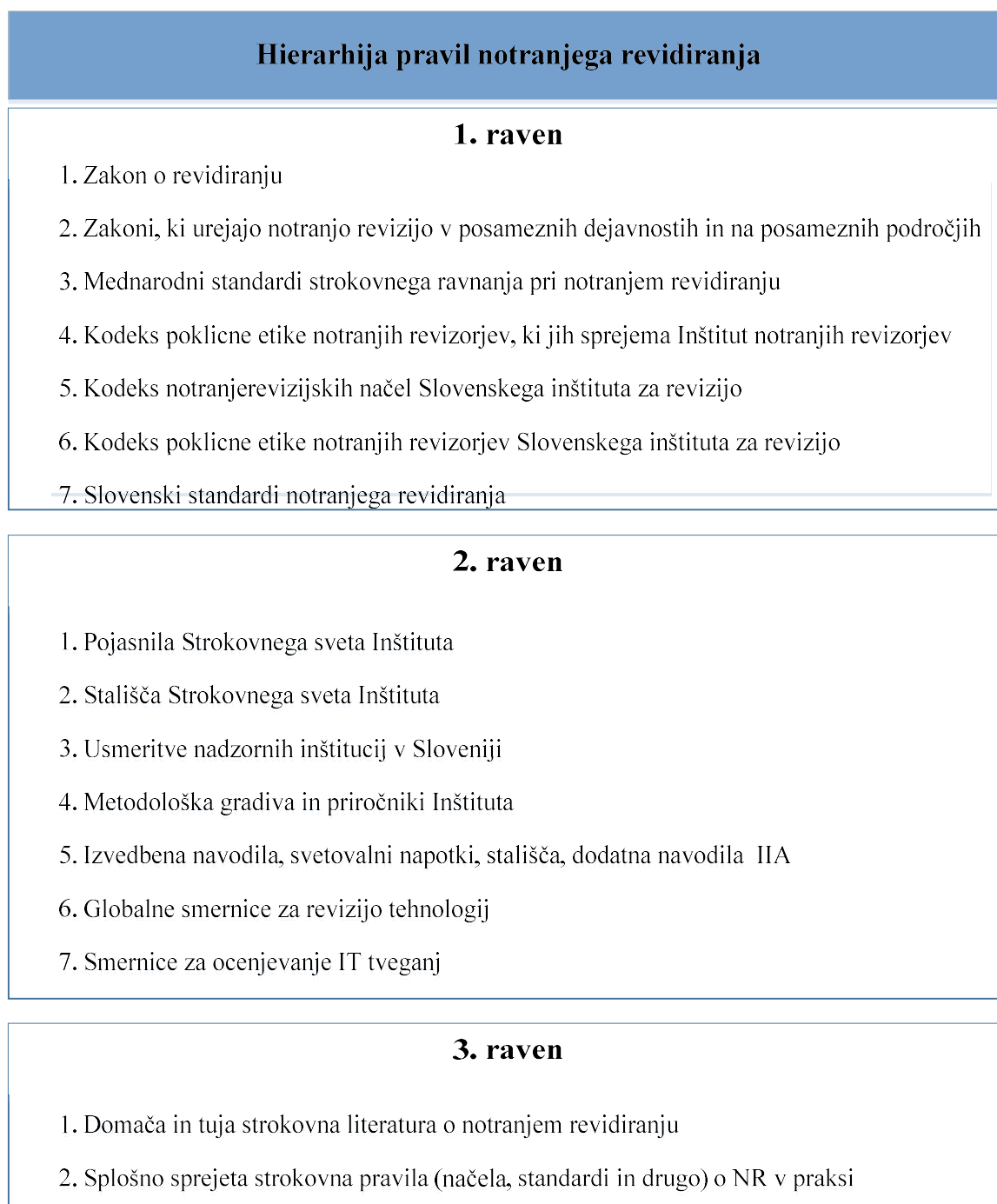
- Operativno poslovodstvo:
 - izvaja strategijo, uveljavlja notranje kontrole in skrbi za neposreden nadzor svojih področij,
 - odgovorno je višjemu izvršnemu poslovodstvu in na koncu nadzornemu svetu za uvajanje in spremljanje procesa obvladovanja tveganj in vzpostavljanja uspešnih in primernih sistemov notranjih kontrol,
 - odgovorno je izvršnemu poslovodstvu in končno tudi nadzornemu svetu za uvajanje in spremljanje procesa obvladovanja tveganj in vzpostavljanja uspešnih in primernih sistemov notranjih kontrol.

- Zunanji revizorji:
 - nudijo neodvisna zagotovila o pripravi računovodskih izkazov in o poročevalskih aktivnostih, v skladu s predpisi in računovodskimi načeli,
 - usklajujejo svoje delo z delom notranjih revizorjev za maksimiranje učinkovitosti in izogibanje podvajanju revizijskih naporov.

Hierarhija pravil notranjega revidiranja, ki je predstavljena v nadaljevanju, predstavlja temelj za izvajanje notranje revizije na najvišji strokovni ravni. Notranji revizor lahko le z upoštevanjem Hierarhije pravil notranjega revidiranja upraviči vlogo enega od štirih temeljev obvladovanja podjetja kot ga definira IIA. Za razvoj »modernega« notranjega revidiranja v mednarodnem merilu je zaslužna predvsem ameriška strokovna organizacija IIA. Za prenos mednarodnega strokovnega znanja v slovenski prostor skrbi Slovenski inštitut za revizijo, Odbor sekcije preizkušenih notranjih revizorjev, ki poleg prevodov mednarodnih standardov in druge s standardi povezane literature skrbi tudi za razvoj slovenske stroke (Toman Pfajfar, 2011, str. 1).

V Sliki 4 so predstavljene tri ravni Hierarhije. Dokument je leta 2010 sprejel Strokovni svet Inštituta za revizijo na podlagi predloga Odbora sekcije preizkušenih notranjih revizorjev. Hierarhija določa prednostni red in način spoštovanja veljavnih in zavezujočih pravnih in strokovnih pravil ter poklicnoetičnega vedenja notranjih revizorjev v Republiki Sloveniji. 7. člen Hierarhije določa prednostni vrstni red strokovnih rešitev in njihove obvezne uporabe na prvi, drugi in tretji ravni. Če si rešitve med seboj nasprotujejo ali druga drugo izključujejo, se uporabljajo tiste na višji ravni pravil, razporejenih po prednostnem redu.

Slika 4: Hierarhija pravil notranjega revidiranja



Vir: Slovenski inštitut za revizijo, Hierarhija pravil notranjega revidiranja, 2016.

2.1 Prva raven pravil hierarhije notranjega revidiranja

Temeljna pravila notranjega revidiranja določa ZRev-2. Ostala pravna pravila o notranjem revidiranju morajo spoštovati notranji revizorji v tisti pridobitni ali nepridobitni dejavnosti oziroma podjetju, za katero so ta pravila zavezujoča. V Republiki Sloveniji so temeljna strokovna pravila pri delu notranjih revizorjev veljavni standardi strokovnega ravnanja pri

notranjem revidiranju, ki jih pripravlja in sprejema IIA. Kodeks notranjerevizijskih načel in Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev, ki ju je sprejel Slovenski inštitut za revizijo, vsebujeta temeljna pravila o strokovnem ravnanju in poklicnoetičnem vedenju notranjih revizorjev. Določata temeljne usmeritve pri razumevanju vsebine in načina opravljanja notranjerevizijskih poslov, pa tudi temeljne etične norme za poklicnoetično vedenje notranjih revizorjev (4. člen Hierarhije).

Prvo raven poleg zakonodaje predstavlja obvezni del Mednarodnega okvira strokovnega ravnanja (angl. *International Professional Practices Framework - IPPF*). Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (angl. *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*) predstavljajo osrednji del celotnega okvira. Standarde sestavljajo (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 2):

- standardi značilnosti (angl. *attribute standards*) obravnavajo lastnosti podjetij in posameznikov, ki opravljajo notranje revidiranje,
- standardi delovanja (angl. *performance standards*) opisujejo notranje revidiranje in dajejo kakovostna sodila, po katerih jih je mogoče presojati in
- standardi izvedbe (angl. *implementation standards*) nadgrajujejo standarde značilnosti in standarde delovanja in so vzpostavljeni za dajanje zagotovil (angl. *assurance activities*) ali svetovanje (angl. *consulting activities*).

Namen Kodeksa poklicne etike notranjih revizorjev, ki ga sprejema IIA, je pospeševati etično kulturo v stroki notranjega revidiranja. Načela, ki se od notranjih revizorjev pričakujejo so (Slovenski inštitut za revizijo, b.l., str. 12) :

- neoporečnost (angl. *integrity*),
- nepristranskost (angl. *objectivity*),
- zaupnost (angl. *confidentiality*) in
- usposobljenost (angl. *competency*).

Kodeks notranjerevizijskih načel (Slovenski inštitut za revizijo, 2011a, str. 1) predstavlja izhodiščna pravila za delo notranjega revizorja, ki naj bo pravilno, odgovorno, učinkovito, varčno in uspešno. Obravnavati jih je potrebno v povezavi z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju.

Kodeks poklicne etike notranjega revizorja je zapis strokovno-moralnih pravil, po katerih se mora ravnati notranji revizor pri opravljanju notranjerevizijskih nalog (Slovenski inštitut za revizijo, 2011, str. 1). Kodeks določa temeljna načela poklicne etike, osebnostne značilnosti in veščine notranjega revizorja, načela obnašanja notranjega revizorja, molčečnost, neoporečnost, neodvisnost, prizadevnost in vestnost pri poročanju.

2.2 Druga raven pravil hierarhije notranjega revidiranja

Pojasnila in stališča Strokovnega sveta Slovenskega inštituta za revizijo notranje revizorje strokovno usmerjajo pri upoštevanju pravnih in strokovnih pravil s prve ravni. Pripravljajo jih Odbor sekcije notranjih revizorjev, sprejema pa Strokovni svet Inštituta. Usmeritve nadzornih inštitucij v Sloveniji so zavezujoča pravila za delo notranjih revizorjev, ki jih dajejo pristojne nadzorne inštitucije (Banka Slovenije, Agencije za nadzor in drugi). Metodološka gradiva in priročniki vsebujejo splošno veljavna strokovna pravila, ki jih izdaja Slovenski inštitut za revizijo ali drug izdajatelj, vendar jih sprejema Slovenski inštitut za revizijo, ker morajo biti usklajena z veljavno doktrino notranjega revidiranja v Republiki Sloveniji (5. člen Hierarhije).

V drugo raven sodi tudi priporočljivi del Mednarodnega okvira strokovnega ravnanja (angl. *International Professional Practices Framework - IPPF*), ki je sestavljen iz (Toman Pfajfar, 2011, str. 3): svetovalnih napotkov (angl. *practice advisories*), stališč (angl. *position papers*) in strokovnih navodil (angl. *practice guides*).

Svetovalni napotki (angl. *practice advisories*) so povezani s posameznim standardom in so najboljša praksa, ki jo je odobril IIA. Stališča zajemajo primere, povezane s posebnostmi področja, na katerem deluje notranji revizor. Strokovna navodila so dokumenti, ki notranjemu revizorju pomagajo pri pripravi delovnih programov posla (Toman Pfajfar, 2011, str. 3).

2.3 Tretja raven pravil hierarhije notranjega revidiranja

Notranji revizorji morajo nenehno izpopolnjevati svoje teoretično in praktično znanje ter spremljati razvojne dosežke na teoretičnem in praktičnem področju doma in po svetu. Tretja raven pravil vključuje domačo in tujo strokovno literaturo o notranjem revidiranju ter splošno sprejeta strokovna pravila (načela, standardi in drugo) o notranjem revidiranju v praksi (6. člen Hierarhije). V tretjo raven Hierarhije je uvrščen tudi Celovit okvir notranjega kontroliranja, ki ga podrobneje predstavljamo v poglavju 2.3.1.

Slika 5 prikazuje umestitev Mednarodnega okvira strokovnega ravnanja v Hierarhijo pravil notranjega revidiranja s ključnimi poudarki na posameznih dokumentih, ki so predstavljeni v poglavjih 2.1 in 2.2.

Slika 5: Mednarodni okvir strokovnega ravnanja z umestitvijo v hierarhijo pravil notranjega revidiranja

Mednarodni okvir strokovnega ravnanja		
1. r a v e n	Opredelitev	Izjava temeljnega namena, vsebine in obsega notranjega revidiranja.
	Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev	Izjava o usmeritvah in pričakovanjih vedenja posameznikov in podjetij pri izvajanju notranjega revidiranja. Opis minimalnih zahtev delovanja. Opis pričakovanega vedenja in ne določenih aktivnosti.
	Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju	<p>Obvezne zahteve, ki zajemajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Izjave temeljnih zahtev za stroko notranjega revidiranja in za vrednotenje uspešnosti njenega delovanja, ki so mednarodno uporabljive tako za posameznika kot za podjetje. So načelno usmerjene in podajajo delovni okvir izvedbe in promoviranja notranjega revidiranja. Zajemajo standarde značilnosti, standarde delovanja in standarde izvedbe. Obrazložitve, ki pojasnjujejo posamezne pojme in koncepte.
2. r a v e n	Stališča	Usmeritve so namenjene širokemu krogu zainteresiranih strank, tudi tistim, ki niso iz stroke, pri njihovem lažjem razumevanju pomembnih problematik v povezavi z upravljanjem, obvladovanjem tveganj in notranjimi kontrolami ter pri snovanju s tem povezanih vlog in odgovornosti notranjega revidiranja.
	Navodila za postopke	Podajajo pristop, metodologijo, napotke ter navodila, ki omogočajo ustrezno uporabo Kodeksa in Standardov ter promovirajo njihovo dobro prakso. Zajemajo primere v povezavi s posebnostmi posameznih držav ali panog, posebnimi vrstami poslov ali problematik v povezavi z zakoni in predpisi.
	Strokovna navodila	Strokovna navodila zajemajo podrobna navodila za izvajanje notranjerevizijskih aktivnosti. Vsebujejo podrobne procese in postopke, kot so na primer različna orodja in tehnike, programe ter pristope z uporabnimi primeri.

Povzeto in prirejeno po Slovenski inštitut za revizijo, 2016; M. Jagrič, 2011, str. 16.

2.3.1 Celovit okvir notranjega kontroliranja COSO

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission je leta 1992 izdal dokument z naslovom Internal Control – Integrated Framework – Okvir notranjih kontrol. Kmalu po izdaji se je pričel uporabljati v širšem mednarodnem okolju, na različnih področjih gospodarstva in tudi v javnem sektorju. Celovit okvir notranjega kontroliranja

COSO (v nadaljevanju COSO) je postal največkrat uporabljena osnova pri uvedbi, izvajanju in ocenjevanju uspešnosti delovanja notranji kontrol. V letu 2013 je predstavil prenovljen in posodobljen dokument s ciljem povečanja uspešnosti in učinkovitosti delovanja notranjih kontrol (Toman Pfajfar, 2013, 108). Za presojo o delovanju notranjih kontrol Standardi priporočajo izbiro COSO. Neposredna napotitev na uporabo je izpostavljena tudi v Svetovalnem napotku 2010-2: Uporaba upravljanja tveganj pri načrtovanju notranje revizije (Jagrič, 2014, str. 6, 7).

COSO je rezultat skupne pobude naslednjih organizacij:

- Ameriško združenje računovodij (angl. *American Accounting Association – AAA*),
- Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (angl. *The American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*),
- Mednarodno združenje finančnih direktorjev (angl. *Financial Executive Institute – FEI*),
- Inštitut poslovnih računovodij (angl. *Institute of Management Accountants – IMA*) in
- Inštitut notranjih revizorjev (angl. *The Institute of Internal Auditors – IIA*).

COSO omogoča podjetjem, da uspešno in učinkovito uvedejo in razvijejo sisteme notranjega kontroliranja, ki se prilagajajo spremembam v notranjem in zunanjem okolju, zmanjšujejo tveganja na sprejemljivo raven in na ta način prispevajo k upravljanju podjetij (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, str. 1).

Notranje kontroliranje COSO definira kot proces, ki ga uresničujejo organ nadzora, poslovodstvo in drugi zaposleni v podjetju, da bi zagotovili doseganje ciljev na področjih delovanja, poročanja in skladnosti (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, str. 2).

Okvir navaja tri skupine ciljev, ki omogočajo podjetjem, da se osredotočijo na različne vidike notranjega kontroliranja (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, str. 3):

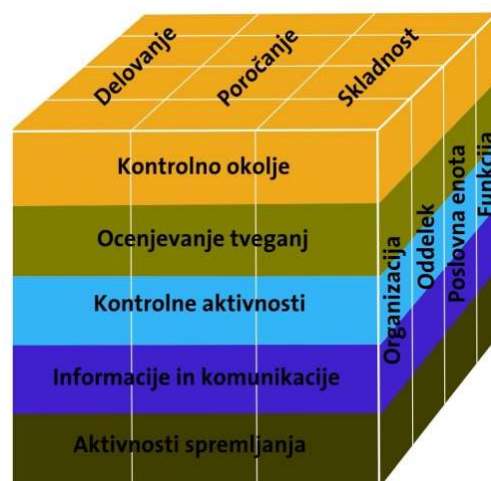
- cilji delovanja (angl. *operations objectives*), ki se nanašajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, vključno z doseganjem poslovne in finančne uspešnosti in varovanjem sredstev pred izgubo,
- cilji poročanja (angl. *reporting objectives*), ki se nanašajo na notranje in zunanje računovodsko in drugo poročanje in lahko zajemajo zanesljivost, pravočasnost, preglednost ali druge pogoje, ki jih postavljajo regulatorji ali usmeritve podjetja in
- cilji skladnosti (angl. *compliance objectives*), ki se nanašajo na skladnost z zakoni in drugimi predpisi, ki veljajo za podjetje.

COSO definira neposredno razmerje med (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, str. 5):

- cilji, ki predstavljajo tisto, kar si podjetje prizadeva doseči,
- sestavinami, ki predstavljajo tisto, kar mora podjetje zagotoviti za doseganje ciljev in
- organizacijskim ustrojem podjetja.

Slika 6 prikazuje medsebojna razmerja: cilji so v stolpcih, sestavine v vrsticah, organizacijski ustroj pa predstavlja tretja razsežnost.

Slika 6: Metodologija COSO - celovit okvir notranjega kontroliranja



Vir: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Celovit okvir notranjega kontroliranja, 2013, str. 5.

V Sliki 7 je predstavljena povezava sestavin z načeli po modelu COSO. Podjetje lahko doseže uspešno notranje kontroliranje tako, da uporablja vsa načela, ki veljajo za cilje delovanja, poročanja in skladnosti (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, str. 5).

Metodologija COSO pri izvajanju notranjega revidiranja omogoča sistematično pridobivanje odgovora na tri temeljne presoje pri ocenjevanju uspešnosti in učinkovitosti obvladovanja tveganj in kontrolnih aktivnosti (Jagrič, 2011, str. 105). Te so: (1) ali so bile na temelju revidiranja razkrite pomembne pomanjkljivosti in bistvene slabosti, (2) ali so bile na tej osnovi izvedene popravljalne aktivnosti in izboljšave ter (3) ali so te okoliščine pripeljale do zaključka, da še vedno obstajajo pogoji (angl. *pervasive conditions*), ki se odražajo v nesprejemljivi stopnji tveganja.

Slika 7: Metodologija COSO – povezava sestavin z načeli

KONTROLNO OKOLJE	OCENJEVANJE TVEGANJ	KONTROLNE AKTIVNOSTI	INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE	AKTIVNOSTI SPREMLJANJA
1. Zavezanost neoporečnosti in etičnim vrednotam.	6. Jasna določitev ciljev (možno je prepoznavati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji).	10. Izbiranje in razvijanje kontrolnih aktivnosti (tveganja za doseganje ciljev na sprejemljivo raven).	13. Poslovodstvo uporablja ustrezne in kakovostne informacije iz notranjih in zunanjih virov.	16. Ocenjevanje s ciljem potrditve, da so sestavine notranjega kontroliranja prisotne in delujejo.
2. Organ nadzora izkazuje neodvisnost od poslovodstva in izvaja nadzor notranjega kontroliranja.	7. Prepoznavanje tveganj za doseganje ciljev, analiza in obvladovanje tveganj.	11. Izbiranje in razvijanje kontrolnih aktivnosti za tehnologijo v podporo ciljem.	14. Interno sporočanje informacij, potrebnih za delovanje notranjega kontroliranja.	17. Ovrednotenje in sporočanje pomanjkljivosti notranjega kontroliranja.
3. Vzpostavitev ustroja podjetja, ustrezna pooblastila in odgovornosti za doseganje ciljev.	8. Proučitev možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev.	12. Pričakovanja so opredeljena v usmeritvah in se izvajajo s kontrolnimi aktivnostmi in postopki.	15. Eksterno komuniciranje v zvezi z zadevami, ki vplivajo na delovanje notranjega kontroliranja.	
4. Zavezanost, da pritegne, razvija in zadrži sposobne zaposlene v skladu s cilji.	9. Ugotavljanje in ocenjevanje sprememb, ki vplivajo na sistem notranjega kontroliranja.			
5. Zaposleni odgovorno izvajajo naloge notranjega kontroliranja pri doseganju ciljev.				

Povzeto in prirejeno po Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Celovit okvir notranjega kontroliranja, 2013, str. 5, 6.

2.3.2 Vloga notranjega revizorja

Notranji revizorji so del upravljanja podjetja. Ključna vloga notranjih revizorjev je, da skupaj s poslovodstvom zagotavljajo upravi in nadzornemu svetu, da so tveganja obvladovana in da je upravljanje podjetja uspešno in učinkovito (Slovenski inštitut za revizijo, 2016).

Notranja revizija z nepristranskimi in ustreznimi ugotovitvami dodaja vrednost podjetju in njenim deležnikom ter tako prispeva k uspešnosti in učinkovitosti pri upravljanju podjetja, obvladovanju tveganj in kontrolnih aktivnostih (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 22).

Vloge notranjih revizorjev pri obvladovanju tveganj so ključne, dopustne in nezaželene ob predpostavki, da zagotavljajo revizorjevo neodvisnost in nepristranskost (The Institute of Internal Auditors, 2009, str. 4; Slovenski inštitut za revizijo, 2016).

Med ključne vloge notranjih revizorjev v zvezi z obvladovanjem tveganj sodijo (The Institute of Internal Auditors, 2009, str. 4; The Institute of Internal Auditors, Slovenski inštitut, 2016):

- dajanje zagotovil o obvladovanju tveganj,
- dajanje zagotovil o ustreznosti ocenjevanja tveganj,
- ocenjevanje procesa obvladovanja tveganj,
- ocenjevanje poročanja o izpostavljenosti ključnim tveganjem,
- pregledovanje in revidiranje obvladovanja ključnih tveganj.

Dopustne vloge notranjih revizorjev so naslednje (The Institute of Internal Auditors, 2009, str. 4; The Institute of Internal Auditors, Slovenski inštitut, 2016):

- spodbujanje prepoznavanja in ocenjevanja tveganj,
- svetovanje poslovodstvu pri določanju primernih ukrepov za obvladovanje tveganj,
- koordiniranje aktivnosti povezanih s procesom obvladovanja tveganj,
- poročanje o tveganjih na ravni skupine podjetij,
- vzdrževanje in razvoj sistema obvladovanja tveganj,
- podpora vzpostavitvi obvladovanja tveganj,
- priprava predloga strategije obvladovanja tveganj, ki jo potrdi upravni odbor/nadzorni svet.

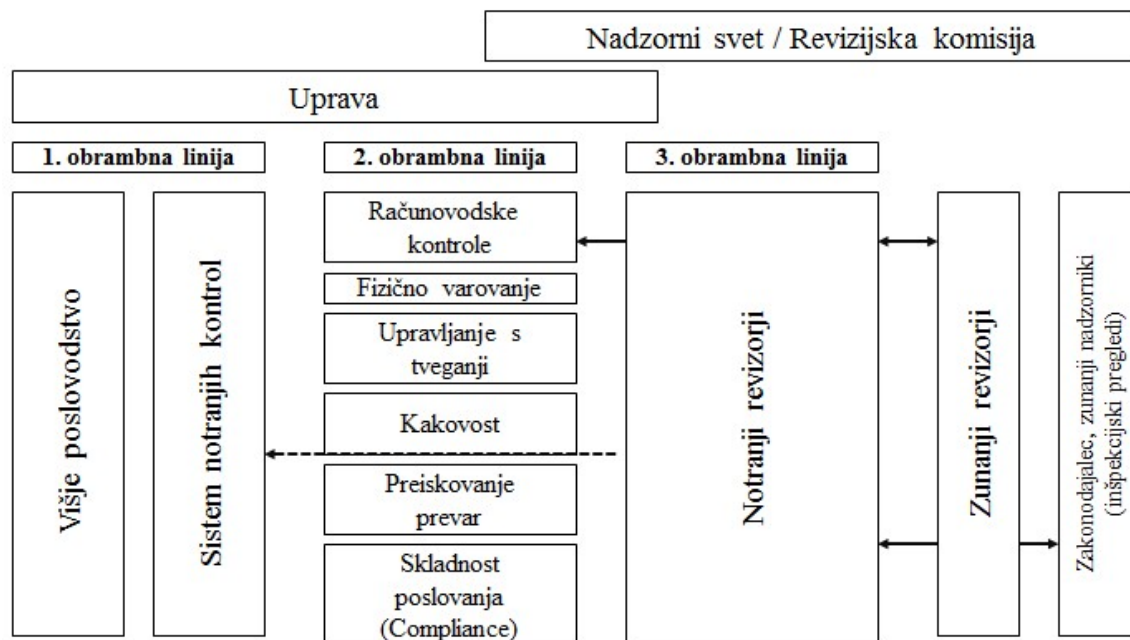
Nezaželene vloge notranjih revizorjev so naslednje (The Institute of Internal Auditors, 2009, str. 4; The Institute of Internal Auditors, Slovenski inštitut, 2016):

- določanje ravni sprejemljive stopnje tveganja,
- vzpostavitev in uvedba obvladovanja tveganj,
- zagotavljanje ustreznosti obvladovanja tveganj,
- sprejemanje ukrepov za obvladovanje tveganj,
- uresničevanje ukrepov za obvladovanje tveganj v imenu posloводства,
- odgovornost za obvladovanje tveganj.

Slika 8 prikazuje model sodobne ureditve sistema nadzora, ki temelji na predpostavki, da uspešno obvladovanje tveganj izvajajo lastniki tveganj, nadzorniki tveganj in revizorji kot dajalci neodvisnega zagotovila. Lastniki tveganj morajo tveganja prepoznati, jih oceniti in vzpostaviti mehanizme za njihovo obvladovanje oziroma zmanjševanje na še sprejemljivo raven. V drugi liniji so funkcije, ki ugotavljajo, ali prepoznana tveganja ostajajo na sprejemljivi ravni. Tretja linija, ki jo predstavljajo notranji revizorji, mora posredovati neodvisne ugotovitve. Zunanji revizorji, zunanji nadzorniki in druge institucije niso

sestavni del podjetja, kljub temu igrajo pomembno vlogo v strukturi upravljanja podjetja (Toman Pfajfar, 2013, str. 105).

Slika 8: Sodobna ureditev sistema nadzora (Tri linije obrambe)



Vir: The Institute of Internal Auditors, Slovenski inštitut, *Sodobna ureditev sistema nadzora (Tri linije obrambe)*, 2016.

2.3.3 Stopnje zrelosti podjetja na področju obvladovanja tveganj

V svetu obstaja veliko različnih modelov za določanje zrelosti podjetja na področju obvladovanja tveganj, ki opisujejo postopke upravljanja podjetja, nadzora, obvladovanja tveganj, kontrolnih aktivnosti ter drugih elementov poslovanja. Eden prvih in bolj uporabljenih modelov izhaja iz izjave, ki jo je objavil IIA Velike Britanije in Irske v letu 2003 (angl. *The IIA-UK and Ireland Position Statement on Risk Based Internal Auditing*), kar podrobneje obravnavam v nadaljevanju.

Prednosti ustrezno oblikovanega in definiranega modela zrelosti za obvladovanje tveganj so v tem, da (1) daje teoretični okvir za načrtovanje prihodnosti do zelenega stanja, (2) omogoča primerjalno analizo procesov znotraj podjetja in širše, (3) ima vgrajen mehanizem, ki zagotavlja napredovanje v zrelejše stopnje in (4) metode in postopke za napredovanje v zrelejše stopnje je razmeroma enostavno razumeti in izvajati. Pri določanju stopnje zrelosti pri obvladovanju tveganj morajo notranji revizorji razumeti in uporabiti Mednarodni standard strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju 2210.A3, ki določa naslednje (The Institute of Internal Auditors, 2013b, str. 2):

»Za ovrednotenje upravljanja podjetja, obvladovanja tveganj in kontrol so potrebna ustrezna sodila. Notranji revizorji se morajo prepričati, v kolikšnem obsegu sta vodstvo in / ali organ nadzora uvedla ustrezna sodila za ugotavljanje, ali so naloge in cilji uresničeni. Če so ta sodila ustrezna, jih morajo notranji revizorji uporabljati pri svojem ocenjevanju. Če pa niso ustrezna, morajo notranji revizorji v sodelovanju z vodstvom in/ali organom nadzora pripraviti ustrezna sodila za ocenjevanje.« (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 14).

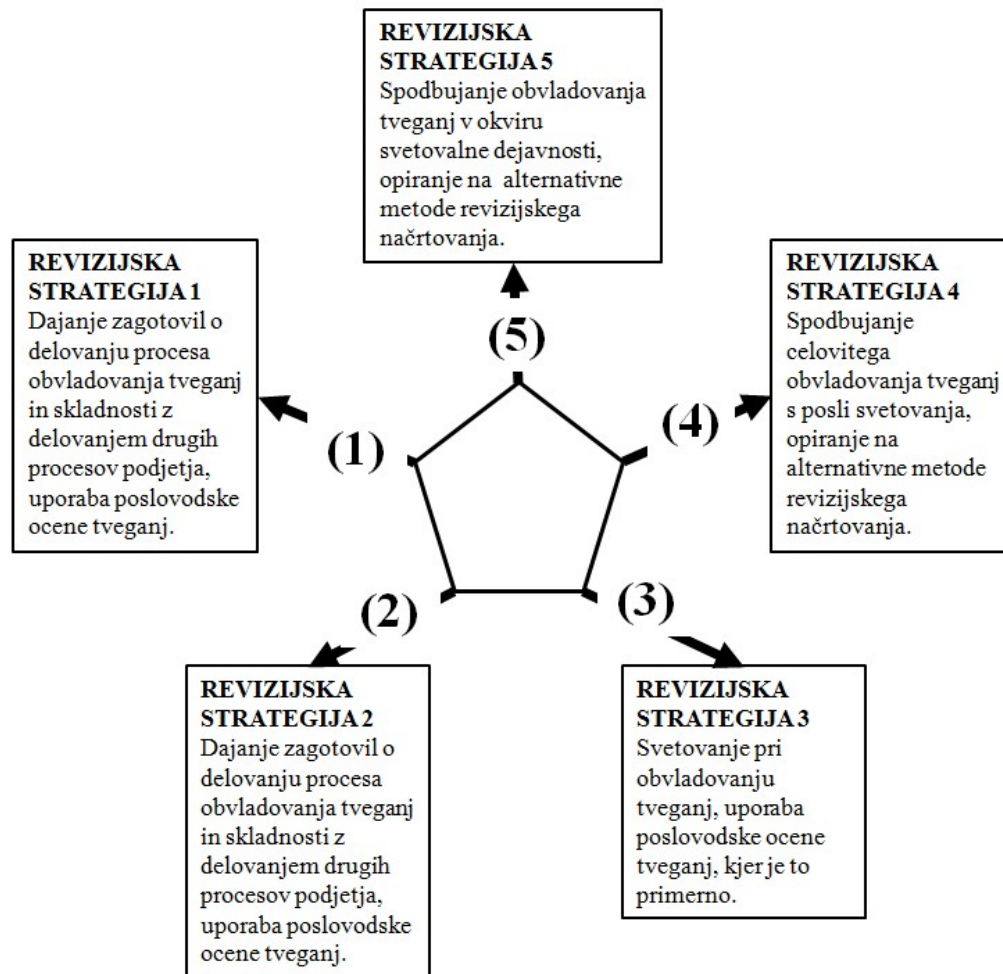
Glede na način obvladovanja tveganj razvrstimo podjetja v pet stopenj zrelosti (angl. *Risk Maturity*) (The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2003, str. 3; Griffiths, 2006, str. 16, 17; Grant Thornton UK LLP, 2014, str. 2):

- Prva stopnja popolnega obvladovanja tveganj (angl. *Risk Enabled*). V podjetjih najvišje stopnje zrelosti je obvladovanje tveganj in delovanje notranjih kontrol v celoti vključeno v poslovne procese.
- Druga stopnja vplivanja na obvladovanje tveganj (angl. *Risk Managed*). V podjetjih z drugo stopnjo zrelosti je razvit celovit sistem obvladovanja tveganj.
- Tretja stopnja opredelitve tveganj (angl. *Risk Defined*). Podjetje ima na tej stopnji zrelosti izdelano strategijo obvladovanja tveganj.
- Četrta stopnja zavedanja tveganj (angl. *Risk Aware*). Podjetje se na četrti stopnji tveganj zaveda, vendar nima celovitega pristopa obvladovanja tveganj, zgolj delni.
- Peta stopnja nezavedanja ali nezaznavanja tveganja (angl. *Risk Naive*). Podjetje se na peti stopnji tveganj ne zaveda in je torej brez formalnega pristopa pri njihovem obvladovanju.

Podobno tudi mednarodno podjetje Aon na področju obvladovanja tveganj uporablja petstopenjsko lestvico, in sicer začetna ali pomanjkljiva (angl. *initial/ lacking*), osnovna (angl. *basic*), definirana (angl. *defined*), delujoča (angl. *operational*) in napredna stopnja (angl. *advanced*) (Aon Corporation, 2010, str. 5).

Slika 9 vsebuje grafični prikaz delitve na pet stopenj zrelosti obvladovanja tveganj skladno z izjavo IIA Velike Britanije in Irske obravnavane v tem poglavju. Puščica prikazuje stopnjo zrelosti na področju obvladovanja tveganj. Uporabljene revizijske strategije so odvisne od stopenj zrelosti podjetja za obvladovanje tveganj. Vloga notranjega revizorja na prvi in drugi stopnji je predvsem v poslih zagotavljanja, medtem, ko je vloga na preostalih stopnjah predvsem v poslih svetovanja.

Slika 9: Uporabljene revizijske strategije glede na zrelost podjetja pri obvladovanju tveganj



Legenda:

1. stopnja popolnega obvladovanja, 2. stopnja vplivanja na obvladovanje, 3. stopnja opredelitve tveganj, 4. stopnja zavedanja, 5. stopnja nezavedanja/ nezaznavanja tveganja

Povzeto in prirejeno po Chartered Institute of Internal Auditors, Risk based internal auditing, 2014, str. 15.

V Tabeli 4 je podrobnejši prikaz petih stopenj zrelosti podjetja pri obvladovanju tveganj z vidika ključnih značilnosti, vodenja, strategije in politike obvladovanja tveganj, procesov, zaposlenih, načina obravnavanja tveganj in poslovnega izida.

Tabela 4: Stopnje zrelosti podjetja pri obvladovanju tveganj

Stopnja zrelosti	1. stopnja popolnega obvladovanja (angl. <i>Risk Enabled</i>).	2. stopnja vplivanja na obvladovanje (angl. <i>Risk Managed</i>).	3. stopnja opredelitve tveganj (angl. <i>Risk Defined</i>)	4. stopnja zavedanja (angl. <i>Risk Aware</i>)	5. stopnja nezavedanja/ nezaznavanja tveganja (angl. <i>Risk Naive</i>)
Ključne značilnosti	Podjetje, ki aktivno obvladuje tveganja. Obvladovanje tveganj in delovanje notranjih kontrol je v celoti vključeno v poslovne procese.	Podjetje, ki ima razvit celovit sistem obvladovanja tveganj, zaposleni so bili ustrezno obveščeni.	Podjetje, ki ima opredeljeno strategijo obvladovanja tveganj. Strategija obvladovanja tveganj je ustrezno umeščena in zaposleni so prejeli ustrezne informacije.	Podjetje, ki se tveganj zaveda, vendar nima celovitega pristopa obvladovanja tveganj (zgolj oddelčni). Obvladovanje tveganj s pristopom razpršenih zbirk.	Podjetje, ki se tveganj ne zaveda. Je brez formalnega pristopa pri obvladovanju tveganj.
Vodenje: Ali so cilji prepoznani in opredeljeni? Ali so bili zaposleni obveščeni v zvezi s cilji? /Ali so zaposleni prejeli ustrezne informacije v zvezi s cilji?	Strogo opredeljen periodičen proces določanja ciljev in obvladovanja tveganj. Ugotovitve so v celoti vgrajene v procese podjetja in zaposleni so ustrezno obveščeni.	Cilji so opredeljeni skladno s pregledom delovanja podjetja. Zaposleni se zavedajo ciljev. Višje poslovodstvo je razvilo način obvladovanja in ustrezno sporočilo smernice za obvladovanje tveganj.	Cilji so opredeljeni in odobreni na nadzornem svetu. Nekateri zaposleni se zavedajo ciljev. Višje poslovodstvo podaja določene smernice za obvladovanje tveganj.	Cilji so opredeljeni, vendar niso implementirani v poslovanje. Samo višje poslovodstvo je seznanjeno s cilji. Spodbuja se obvladovanje tveganj, vendar brez smernic.	Cilji podjetja niso opredeljeni, ni smernic za obvladovanje tveganj.
Vodenje: Kako je definirana stopnja sprejemljive ravni tveganja? Notranje okolje glede obvladovanja tveganj?	Tveganja, ki presegajo sprejemljivo stopnjo tveganja, se obravnavajo skozi razpravo na ustreznem nivoju podjetja. Nadzorni svet spodbuja obvladovanje tveganj in skozi ta proces spodbuja spremembe.	Sprejemljiva stopnja tveganja je metodološko določena. Nadzorni svet pooblasti poslovodstvo za obvladovanje tveganj, vendar ohrani nadzor.	Sprejemljiva stopnja tveganja je metodološko določena, poslovodstvo kljub temu uporablja pristop lastne presoje. Nadzorni svet obravnava tveganja na način kot jih vidi poslovodstvo.	Ni določene sprejemljive stopnje tveganja, določena je na načelni ravni. Obvladovanje tveganj podpira višje poslovodstvo.	Ni določene sprejemljive stopnje tveganja. Izvajanje obvladovanja tveganj temelji na posameznikovi integriteti.

se nadaljuje

Tabela 4: Stopnje zrelosti podjetja pri obvladovanju tveganj (nad.)

Stopnja zrelosti	1. stopnja popolnega obvladovanja (angl. <i>Risk Enabled</i>).	2. stopnja vplivanja na obvladovanje (angl. <i>Risk Managed</i>).	3. stopnja opredelitve tveganj (angl. <i>Risk Defined</i>)	4. stopnja zavedanja (angl. <i>Risk Aware</i>)	5. stopnja nezavedanja/ nezaznavanja tveganja (angl. <i>Risk Naive</i>)
Kako je opredeljena strategija podjetja v smislu obvladovanja tveganja?	Podrobna strategija je razvita v procesu posvetovanja na vseh nivojih podjetja in je predmet stalnega posodabljanja.	Strategija izhaja iz obstoječega poslovanja in je odobrena s strani nadzornega sveta.	Cilji so dokumentirani in skladni s strategijo, vendar se postopek ne izvaja v posvetovanju z zaposlenimi.	Ni formalno sprejete strategije, na načelni ravni je določena. Ni sistematično določenega načina komuniciranja.	Ni strategije.
Kako se strategija / politika obvladovanja tveganja uporablja v praksi?	Vsi zaposleni so vključeni v razvijanje strategije in njeno implementacijo ter izvrševanje.	Strategija se skozi navodila izvaja v posameznih organizacijskih enotah.	Poslovodstvo se pri sprejemanju odločitev opira na dokumentirano strategijo in / ali politiko.	Strategija in / ali politika je neformalno sporočena vendar uporaba ni nadzorovana ali obvladovana.	Ni strategije ali politike.
Kako je podjetje zagotovilo, da zaposleni poznajo orodja in tehnike obvladovanja tveganj?	Usposabljanje poteka, z rednimi posodobitvami na vseh nivojih podjetja. Nove metodologije se uporabljajo vedno kadar je to potrebno.	Usposabljanje je zagotovljeno za razumevanje strategij obvladovanja tveganj in lastništva tveganj.	Usposabljanje je zagotovljeno za razumevanje tveganj.	Omejeno usposabljanje.	Ni usposabljanja.
Kdo je odgovoren za obvladovanje tveganj v podjetju?	Vsi zaposleni.	Zaposleni v okviru posameznih poslovnih funkcij ali oddelkov v sodelovanju s poslovodstvom.	Zaposleni iz različnih organizacijskih enot in poslovodstvo.	Višje poslovodstvo.	Imenovan je en zaposleni.

se nadaljuje

Tabela 4: Stopnje zrelosti podjetja pri obvladovanju tveganj (nad.)

Stopnja zrelosti	1. stopnja popolnega obvladovanja (angl. <i>Risk Enabled</i>).	2. stopnja vplivanja na obvladovanje (angl. <i>Risk Managed</i>).	3. stopnja opredelitve tveganj (angl. <i>Risk Defined</i>)	4. stopnja zavedanja (angl. <i>Risk Aware</i>)	5. stopnja nezavedanja/ nezaznavanja tveganja (angl. <i>Risk Naive</i>)
Kakšen proces se izvaja za prepoznavanje in merjenje tveganj?	Je temeljni del vseh poslovnih aktivnosti. Tveganja so opredeljena, evidentirana in postavljena kot samoumevna. V tem procesu se prepoznavajo tudi priložnosti, ne samo tveganja.	Opredeljen je proces prepoznavanja in evidentiranja tveganj, pri čemer sodelujejo vse organizacijske enote. V tem procesu so prepoznane tudi priložnosti, ne samo tveganja.	Ključna tveganja so prepoznana, opredeljena, zaposleni so obveščeni.	Posamično prepoznavanje in beleženje posameznih tveganj z določenega področja.	Takošnji odgovori na tveganja, ki se pojavljajo, ni formalnega vključevanja v obvladovanje tveganj.
Kakšen sistem merjenja se uporablja za oceno tveganja? Kako se uporablja v praksi?	Proces merjenja je uveden z namenom uvajanja stalnih sprememb.	Uveden je proces merjenja in beleženja tveganj, ki se konsistentno uporablja.	Uvedeno je merjenje tveganj, vendar ne v vseh organizacijskih enotah.	Ni celovitega sistema merjenja tveganj. Obstajajo posamezna nekonsistentna merjenja.	Ni sistema merjenja.
Kako so prepoznani odzivi na tveganja? Kaj so kriteriji za izbiro odzivov?	Odzivi prepoznani in izvršeni ob zaznavanju tveganj. Zagotavljanje je vgrajeno v kontrole. Zaposleni prepoznajo in izvršijo odzive nemudoma.	Odzivi so izbrani glede na potrebno. Sistem obvladovanja tveganj zagotavlja učinkovitost odzivanja.	Odzivi so dokumentirani in ocenjeni glede primernosti. Poslovodstvo delegira izvrševanje.	Odzivi so izzvani s tveganjem, vendar niso dokumentirani.	Ni odzivov na tveganja.
Katere metode / kontrole obstajajo za pregled tveganj in nadzor izvajanja ključnih kontrol?	Tveganja so evidentirana in razvrščena, ovrednotena. Lastniki zagovarjajo kontrole in zmanjševanje tveganj. Kontrole so nadzorovane po pomembnosti. Zagotavljanje je zagotovljeno.	Tveganja so evidentirana in redno pregledovana. Kontrole so redno nadzorovane in teži k zagotavljanju obvladovanja.	Ključna tveganja so evidentirana, vendar redko pregledovana. Kontrole so nadzorovane periodično s testiranjem ali revizijami.	Beleženje tveganj je ločen proces in skromno pregledovan. Nekatere kontrole so brez nadzora, medtem ko so nekatere redno nadzorovane.	Nobena. Poslovodstvo se zanaša, da se tvegani dogodki ne bodo zgodili.

se nadaljuje

Tabela 4: Stopnje zrelosti podjetja pri obvladovanju tveganj (nad.)

Stopnja zrelosti	1. stopnja popolnega obvladovanja (angl. <i>Risk Enabled</i>).	2. stopnja vplivanja na obvladovanje (angl. <i>Risk Managed</i>).	3. stopnja opredelitve tveganj (angl. <i>Risk Defined</i>)	4. stopnja zavedanja (angl. <i>Risk Aware</i>)	5. stopnja nezavedanja/ nezaznavanja tveganja (angl. <i>Risk Naive</i>)
Kako so tveganja pregledana s strani podjetja ali revizije?	Tveganja so sprotno, neprekinjeno pregledovana in ustrezno sporočena po celem podjetju.	Tveganja so pregledana v sodelovanju z ostalimi deležniki v težnji odgovoriti na potrebe podjetja. Obstaja dokumentacija.	Tveganja so periodično pregledana s strani lastnikov. Obstaja omejena dokumentacija.	Nekatera tveganja so pregledana, vendar ne redno.	Ni formalnega pregleda.
Ali obvladovanje tveganj učinkovito deluje? Ali je to razvidno iz odločanja?	Sprejemanje odločitev je odziv na obvladovanje tveganj, izvajajo se stalne izboljšave procesov.	Obvladovanje tveganj je integrirano v sprejemanje odločitev.	Poslovodstvo mora redno poročati o aktivnostih obvladovanja tveganj in v tem kontekstu sprejemati odločitve.	Redno se izvaja pregled dejavnosti obvladovanja tveganj, praviloma niso v povezavi s sprejemanjem odločitev.	Zanašanje na to, da ni tveganj.
Kako je obvladovanje tveganj vgrajeno v uspešnost upravljanja procesov?	Nenehno ocenjevanje uspešnosti obvladovanja tveganj in priložnosti. Tveganja so tista, ki spodbujajo uspešnost poslovanja.	Rednimi pregledi delovanja vključujejo oceno uspešnosti obvladovanja tveganj in tudi priložnosti.	Redni pregledi delovanja vključujejo oceno uspešnosti obvladovanja tveganj, ne tudi priložnosti.	Pregledi uspešnosti ne vsebujejo obvladovanja tveganj, razen v primeru pomembnih vprašanj.	Obvladovanje tveganja se izvaja ločeno od preostalih procesov.
Ali je podjetje doseglo zeleni poslovni izid? Koliko od tega je možno pripisati učinkovitemu obvladovanju tveganj?	Obvladovanje tveganj se odraža v doseganju zelenih poslovnih izidov. Obvladovanje tveganj je glavni razlog, da so poslovni cilji doseženi.	Obvladovanje tveganj naj bi imelo pomembno vlogo pri doseganju vseh rezultatov, vendar ni dokazov, da je to res.	Nekaj rezultatov je doseženih, še vedno so prisotna tudi presenečenja oziroma negotovost.	Neznana tveganja so preprečila realizacijo zelenih poslovnih izidov. Poslovni izidi so posledica naključij in ne posledica obvladovanja tveganj.	Poslovni izidi niso doseženi v skladu s pričakovanji.

Vir: Grant Thornton UK LLP, *Review of Risk Management Arrangements (Argyll & Bute Council)*, 2014, str. 6 do 10; *The Institute of Internal Auditors, Internal Audit Process Maturity*, b.l., str. 20 do 36.

3 OBVLADOVANJE TVEGANJ

V teoriji obstajajo različni izrazi na področju tveganj⁹. V tem delu obvladovanje tveganj razumemo skladno z definicijo Standarda ISO 31000:2011 »Obvladovanje tveganj – načela in smernice za obvladovanje tveganja«:¹⁰

»Obvladovanje tveganj (angl. *risk management*) je usklajevanje aktivnosti za usmerjevanje in nadzorovanje podjetja v zvezi s tveganjem.«

»Proces obvladovanja tveganja (angl. *risk management process*) je sistematična uporaba politik, postopkov in praks obvladovanja pri aktivnostih komuniciranja, posvetovanja, vzpostavljanja konteksta ter identificiranja, analiziranja, vrednotenja, obvladovanja, spremljanja in pregledovanja tveganja.«

Podobno tudi Standardi definirajo obvladovanje tveganj, in sicer kot postopke prepoznavanja, ocenjevanja, odzivanja in obvladovanja možnih dogodkov, da bi se s temi postopki utemeljeno zagotavljalo doseganje ciljev podjetja (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 22). Pickett (2010, str. 236) meni, da obvladovanje tveganj zagotavlja podlago za upravljanje podjetja, vendar je pravo bistvo obvladovanja tveganj to, da spreminja kulturo podjetja tako, da zaposleni pričnejo sprejemati svoj del odgovornosti z zavedanjem, da se tveganja obvladujejo in da bo poslovanje vodeno na premišljen način.

Ugotavljanje, ali so postopki obvladovanja tveganj uspešni, izhaja iz presoje notranjih revizorjev v skladu s Svetovalnim napotkom 2120-2, da: (1) so cilji podjetja skladni s poslanstvom podjetja, (2) so prepoznana in ocenjena ključna tveganja, (3) so izbrani ustrezni odzivi na tveganja, (4) so ustrezne informacije o tveganjih zajete in sporočene na pravi način v podjetju in (5) da usposobijo zaposlene, poslovodstvo in nadzorni svet za izvajanje njihovih nalog v zvezi z obvladovanji tveganj (The Institute of Internal Auditors, 2013a, str. 1).

3.1 Teoretična razlaga temeljnih pojmov v zvezi s tveganji

3.1.1 Opredelitev in razumevanje tveganj

Tveganje (angl. *risk*) je možnost nastanka dogodka z določeno stopnjo verjetnosti in vpliva, ki bo vplival na doseganje ciljev (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 22).

⁹ Termin »risk management« ima različne prevode v slovenski jezik, in sicer kot upravljanje tveganj, obvladovanje tveganj, ravnanje s tveganji. V Standardih je uporabljen termin »Upravljanje tveganj«.

¹⁰ Načela in smernice obvladovanja tveganja Strokovno izrazje in SIST ISO 31000.

Tveganje je verjetnost, da bo realizacija dogodka odstopala od pričakovane, najbolj verjetne vrednosti. Statistično tveganje je opredeljeno obojestransko, in sicer kot odklon v pozitivnem ali negativnem smislu. V poslovnih vedah je tveganje največkrat razumeti kot možnost nastanka negativnega odmika doseženih od načrtovanih ciljev podjetja, ki izhaja iz negotovosti bodočih dogodkov in nepopolnih informacij. Tveganje torej ni le posledica porazdelitve negotovih dogodkov v prihodnosti, temveč je tudi posledica nepopolnih ali nekakovostnih informacij, ki jih poslovodstvo uporablja za sprejemanje poslovnih odločitev (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 25, 27). Podobno tudi COSO (2013, str. 3) opredeljuje tveganje kot možnost, da se bo zgodil dogodek, ki bo neugodno vplival na doseganje ciljev podjetja.

30. člen ZFPPIPP deli tveganja na kreditno, tržno, operativno in likvidnostno tveganje:

1. Kreditno tveganje je tveganje za nastanek izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do podjetja.
2. Tržno tveganje je tveganje za nastanek izgub zaradi spremembe cen blaga, valut ali finančnih instrumentov ali obrestnih mer.
3. Operativno tveganje je tveganje za nastanek izgube skupaj s pravnim tveganjem zaradi:
 - neustreznosti ali nepravilnega izvajanja notranjih postopkov,
 - drugega nepravilnega ravnanja ljudi, ki spadajo v notranje poslovno področje podjetja,
 - neustreznosti ali nepravilnega delovanja sistemov, ki spadajo v notranjo poslovno področje podjetja, ali
 - zunanjih dogodkov ali dejanj.
4. Likvidnostno tveganje je tveganje za nastanek izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti.

3.1.2 Prepoznavanje tveganj

Prva faza obvladovanja tveganj je prepoznavanje ali identificiranje tveganj (angl. *risk identification*). V prvi fazi podjetje prepozna vsa in ne samo ključna tveganja. Šele v naslednjih fazah vsa prepoznana tveganja preuči, oceni in na koncu razvrsti po pomembnosti. Osnova za prepoznavanje tveganj je poleg poznavanja strategije in ciljev podjetja tudi poznavanje procesov znotraj podjetja ter poznavanje zunanjih dejavnikov (Toman Pfajfar, 2011, 28).

V Tabeli 5 je prikazana razvrstitev možnih dogodkov glede na zunanje in notranje dejavnike, ki bi lahko vplivali na doseganje ciljev, kot osnova za prepoznavanje tveganj po COSO ERM.

Tabela 5: Razvrstitev dogodkov glede na zunanje in notranje dejavnike po COSO ERM

Zunanji dejavniki (angl. <i>External Factors</i>)	Notranji dejavniki (angl. <i>Internal Factors</i>)
1. Gospodarski (angl. <i>Economic</i>) 1.1 Razpoložljivost kapitala 1.2 Pridobivanje posojil 1.3 Koncentracija 1.4 Likvidnost 1.5 Finančni trgi 1.6 Nezaposlenost 1.7 Konkurenca 1.8 Statusne spremembe (združitve in pripojitve)	1. Infrastruktura (angl. <i>Infrastructure</i>) 1.1 Razpoložljivost sredstev 1.2 Zmogljivost sredstev 1.3 Dostop do kapitala 1.4 Kompleksnost
2. Naravno okolje (angl. <i>Natural Environment</i>) 2.1 Izpusti in odpadki 2.2 Energija 2.3 Naravne katastrofe 2.4 Trajnostni razvoj	2. Zaposleni (angl. <i>Personnel</i>) 2.1 Sposobnost zaposlenih 2.2 Prezare (goljufivne aktivnosti) 2.3 Zdravje in varnost
3. Politični (angl. <i>Political</i>) 3.1 Spremembe v vladi 3.2 Zakonodaja 3.3 Javni red 3.4 Predpisi	3. Proces (angl. <i>Process</i>) 3.1 Zmogljivost 3.2 Oblikovanje 3.3 Izvajanje 3.4 Dobavitelji (odvisnost od dobaviteljev)
4. Socialni (angl. <i>Social</i>) 4.1 Demografski dejavniki 4.2 Obnašanje potrošnikov 4.3 Družbena odgovornost 4.4 Zasebnost 4.5 Terorizem	4. Tehnologija (angl. <i>Technology</i>) 4.1 Celovitost/ neoporečnost podatkov 4.2 Razpoložljivost podatkov in sistema 4.3 Izbor sistema 4.4 Razvoj 4.5 Premestitev 4.6 Vzdrževanje
5. Tehnološki (angl. <i>Technological</i>) 5.1 Prekinitve 5.2 Elektronska trgovina 5.3 Zunanji podatki 5.4 Nove tehnologije	

Vir: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*, 2004, str. 46, 47.

3.1.3 Ocenjevanje tveganj

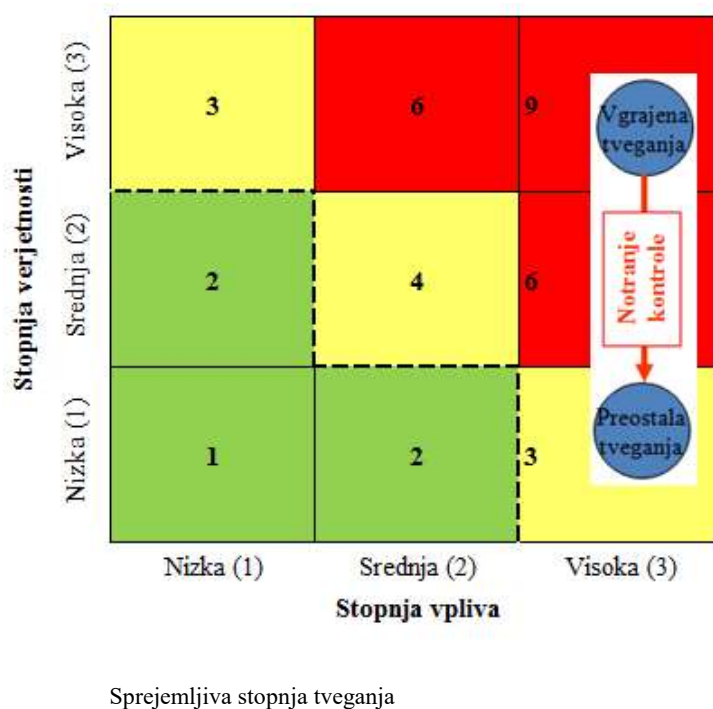
Ocenjevanje tveganj vključuje dinamične in ponavljajoče se postopke za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj pri doseganju ciljev. Ta tveganja se obravnavajo glede na določeno stopnjo njihove sprejemljivosti (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, str. 3).

Tveganje se meri z verjetnostjo in vplivom (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, str. 50), in sicer verjetnost (angl. *likelihood*) predstavlja oceno verjetnosti nastanka tveganega dogodka in vpliv (angl. *impact*) predstavlja oceno učinka nastanka dogodka. Ocenjevanje tveganj je odkrivanje in merjenje tveganj ter razvrščanje tveganj po pomembnosti. Ocena je lahko opisna (kvalitativno: verjetnost in vpliv sta nizka, srednja, visoka), na osnovi točkovanja (kvantitativno: verjetnost in vpliv sta označena s številkami od 1 do 4, lahko izberemo tudi drugačno lestvico) ali na osnovi izračuna (Toman Pfajfar, 2011, 28).

Ko so tveganja ocenjena, jih lahko razvrstimo po pomembnosti od največjega proti najmanjšemu. Verjetnost in vpliv lahko prikazujemo grafično v obliki matrike tveganj: vodoravna os predstavlja verjetnost, da se tvegan dogodek zgodi, in obsega ocene od nizke do visoke verjetnosti; navpična os pa prikazuje verjetni vpliv škodnega dogodka, ki prav tako sega od majhnega vpliva (majhna izguba ali škoda) do velikega (zelo velika ali katastrofalna izguba ali škoda) (Toman Pfajfar, 2011, 29).

Za prikaz pomembnosti ocene in s tem prednosti pri obravnavi tveganja v matriki tveganj je priporočljivo uporabiti barvno ponazoritev posameznih polj, običajno v barvah semaforja. Tveganja, ki se v matriki pojavijo na rdečih poljih, so največja grožnja za podjetje, so nesprejemljiva in zahtevajo takojšnjo uvedbo kontrolnih aktivnosti za njihovo obvladovanje. Tveganja, ki se pojavijo na rumenih poljih, zahtevajo uvedbo kontrolnih aktivnosti. Tveganja na zelenih poljih podjetje obravnava kot sprejemljiva in ne zahtevajo nobenih kontrolnih aktivnosti. Meja med zelenim in rumenim poljem predstavlja sprejemljivo stopnjo tveganja (Drobnič, 2008, str. 64). Slika 10 prikazuje primer tristopenjske matrike tveganj.

Slika 10: Matrika tveganj



Povzeto in prirejeno po D. Griffiths, *Risk based internal auditing – an introduction*, 2006, str. 16.

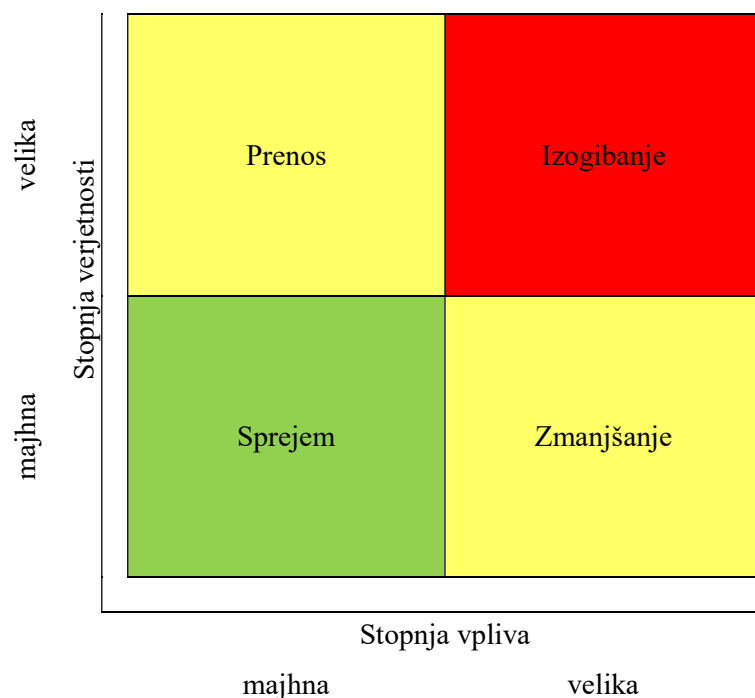
3.1.4 Odzivi na tveganja

COSO ERM navaja štiri splošne vrste odzivov na tveganja (angl. *risk response*) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, str. 53):

- Izogibanje (angl. *avoidance*): Podjetje se odloči, da se bo tveganju izognilo tako, da bo iz tvegane situacije izstopilo oziroma sploh ne bo vstopilo vanjo (na primer odprodaja linije izdelkov ali zavrnitev širitve na tuji trg).
- Zmanjšanje (angl. *reduction*): Podjetje zmanjša verjetnost tveganja ali njegovega vpliva ali obeh tako, da vzpostavi notranje kontrole, kar predstavlja vsakodnevne poslovne odločitve.
- Prenos (angl. *sharing*): Podjetje se odloči, da bo del tveganja preneslo na druge deležnike.
- Sprejem (angl. *acceptance*): Podjetje v zvezi s tveganjem ne sprejme nobene aktivnosti, ki bi vplivala na vpliv ali verjetnost.

Slika 11 prikazuje štiri možnosti odziva na tveganja glede na stopnjo vpliva in stopnjo verjetnosti nastanka tveganja.

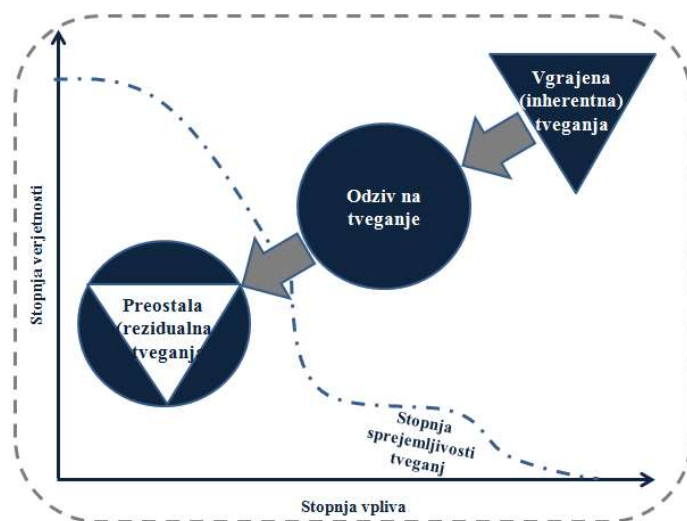
Slika 11: Odzivanje na tveganja



Povzeto in prirjeno po D. Griffiths, *Risk based internal auditing – an introduction*, 2006, str. 36.

Svetovalni napotek 2010-2: Uporaba ravnanja s tveganjem pri načrtovanju notranje revizije opredeljuje dve kategoriji tveganj, in sicer vgrajena (inherentna) tveganja in preostala (rezidualna) tveganja. (The Institute of Internal Auditors, 2013a, str. 1). V Sliki 12 je prikazano razmerje med vgrajenim in preostalim tveganjem, ki ostaja tudi, ko poslovodstvo ukrepa, da bi zmanjšalo vpliv in verjetnost škodljivih dogodkov

Slika 12: Vgrajena in preostala tveganja



Vir: Chartered Institute of Internal Auditors, *Risk based internal auditing*, 2014, str. 9.

3.1.5 Kontrolne aktivnosti

COSO ERM definira kontrolne aktivnosti kot postopke, s katerimi se poslovodstvo odziva na tveganja (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, str. 61).

Kontrolne aktivnosti so kontrolni postopki, usmeritve in druga pravila, s katerimi poslovodstvo zagotavlja uresničevanje svojih usmeritev. Prisotne so v vseh dejavnostih in procesih ter na vseh organizacijskih ravneh in (Koletnik, 2011, str. 5):

- predstavljajo usmeritve in postopke, ki jih sprejme poslovodstvo, da zagotovi pravilno, učinkovito in uspešno vodenje podjetja,
- zagotavljajo, da se poslovne spremembe opravljajo skladno s predpisi in strokovnimi pravili,
- zagotavljajo evidentiranje poslovnih sprememb na resničen in pošten način, torej v skladu s predpisi, strokovnimi in poklicno-etičnimi pravili,
- omogočajo pristop k sredstvom le pooblaščenim osebam in preprečujejo napake in prevare. Značilne vrste kontrolnih postopkov so: odobritve, podeljena pooblastila, potrditve, uskladitve, pregledovanje opravljenih nalog, varovanje sredstev in razmejitev pristojnosti in odgovornosti.

3.1.6 Komunikacija in nadziranje

Ustreznost komuniciranja in oblikovanja informacij se običajno nanaša na zadeve v zvezi z določitvijo cilja revidiranja, s sprotnim reševanjem pomanjkljivosti pri notranjih kontrolah, pripravo revizijskega mnenja in poročanjem o napredovanju. To je treba razširiti še na ostala področja delovanja notranjega revidiranja (Jagrič, 2015, str. 83).

Za prepoznavo in oceno tveganja ter sprejem ukrepov je potrebna informacija na vseh organizacijskih ravneh, saj brez nje ne moremo uspešno obvladovati tveganja. Informacija je lahko iz zunanjega ali notranjega okolja podjetja. Vodstvo mora prejete informacije interpretirati in iz njih izločiti bistvene. Informacijo za potrebe obvladovanja tveganja je potrebno vključiti v celovito informacijo za obvladovanje celotnega podjetja. Prilagojena mora biti prejemniku, razumljiva in v obliki, ki prejemniku omogoča ukrepanje (Berk et al., 2005, str. 68).

Tveganja in notranje kontrole je treba neprestano in sistematično nadzirati in pregledovati. Nekateri od ključnih razlogov za to so naslednji (Toman Pfajfar, 2011, str. 33, 34): lahko se pojavijo nova tveganja, uporabljeni odzivi na tveganja niso učinkoviti, že identificirana tveganja se lahko spremenijo (njihov vpliv in verjetnost se spreminjajo).

3.2 Celovit model obvladovanja tveganj COSO ERM

V strokovni literaturi obstaja več teoretičnih modelov za obvladovanje tveganj. Med svetovno najbolj priznanimi je COSO ERM kot okvir celovitega obvladovanja tveganj iz leta 2004. Trenutno je v obravnavi njegova posodobitev. COSO ERM¹¹ izhaja iz sistema notranjih kontrol COSO s poudarkom na celovitem obvladovanju tveganj. Pomembnejše dopolnitve bom predstavila v nadaljevanju.

COSO ERM zagotavlja doseganje osnovnih ciljev podjetja na štirih področjih (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, str. 5):

- strateškem področju (angl. *strategic*) v smislu doseganja temeljnih poslovnih ciljev, ki podpirajo poslanstvo podjetja,
- področju delovanja (angl. *operations*) v smislu uspešne in učinkovite uporabe virov pri doseganju ciljev,
- področju poročanja (angl. *reporting*) v smislu zanesljivosti računovodskega poročanja pri doseganju ciljev,
- področju predpisov (angl. *compliance*) v smislu skladnosti z zakoni in predpisi pri doseganju ciljev.

COSO ERM vsebuje osem temeljnih sestavin (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, str. 5, 6):

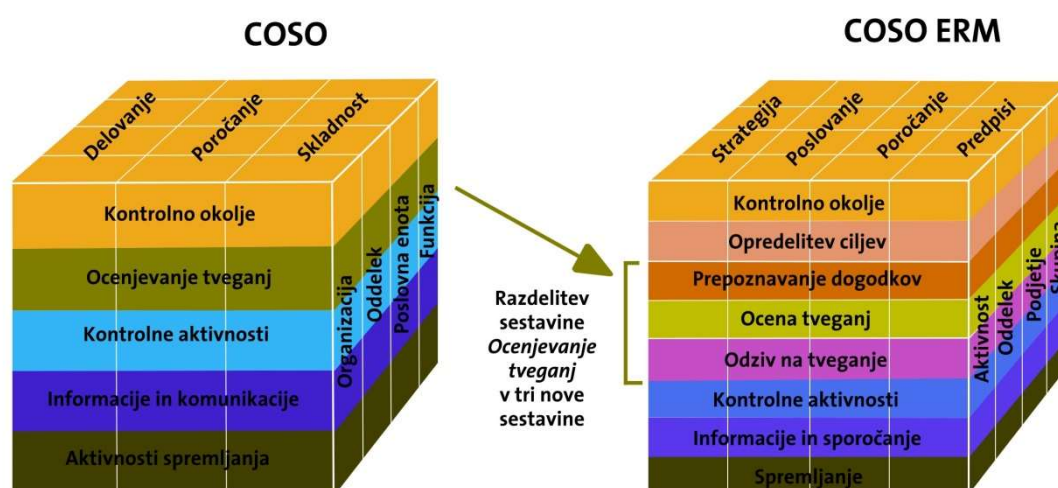
- Kontrolno okolje ali notranje okolje podjetja (angl. *internal environment*): Kontrolno okolje predstavlja filozofijo obvladovanja tveganj, pri čemer ima ključno vlogo poslovodstvo z nagnjenostjo k tveganju, integriteto in etičnimi vrednotami, postavljeno organizacijsko strukturo ter določitev pristojnosti in odgovornosti zaposlenih.
- Določanje ciljev (angl. *objective setting*): Poslovni cilji, ki jih določi poslovodstvo, morajo biti skladni s temeljnim poslanstvom podjetja in sprejemljivo stopnjo tveganja.
- Prepoznavanje dogodkov (angl. *event identification*): Podjetje mora prepoznati notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na doseganje poslovnih ciljev. Prepoznati mora priložnosti in nevarnosti v poslovnem okolju, ki vplivajo na postavljanje in uresničevanje poslovnih ciljev.

¹¹ COSO I (Internal Control – Integrated Framework) je ogrodje za izgradnjo, ocenjevanje in poročanje o sistemu notranjega kontroliranja. COSO II (Enterprise Risk Management Framework) je ogrodje za obvladovanje tveganj in predstavlja nadgradnjo ogrodja COSO I. Sistem notranjega kontroliranja iz COSO I nadgrajuje z dodatnimi elementi: a) pri ciljnih sistema notranjih kontrol so dodani vizija, poslanstvo in strategije (strateški cilji), b) pri sestavinah notranjih kontrol so dodani določitev poslovnih ciljev, ki so skladni s poslovanjem in sprejemljivim tveganjem, identifikacija dogodkov in odzivnost na tveganje, c) pri področnem vidiku notranjih kontrol so namesto skupin dodani raven, enota in odvisno podjetje. COSO II je bil predstavljen na konferenci ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditors) in nato objavljen kot celovit način upravljanja s tveganji z imenom Enterprise-wide Risk Management – ERM ali COSO II (Koletnik, 2011, 4).

- Ocena tveganj (angl. *risk assessment*): Podjetje pri ocenjevanju tveganj upošteva subjektivno presojo in oceni verjetnost nastanka in vpliva posledic, kar je osnova za odločanje, na kakšen način bo tveganja obravnavalo. Tveganja se presojuje z vidika tveganj pri delovanju in preostalih tveganj.
- Odzivi na tveganja ali obvladovanje tveganj (angl. *risk response*): Poslovodstvo izbere ustrezen odziv na tveganja tako, da se posledicam izogne, jih zmanjša, jih prenese ali sprejme, in sicer glede na sprejemljive stopnje tveganja.
- Kontrolne aktivnosti (angl. *control activities*): Poslovodstvo mora vzpostaviti ustrezne politike in postopke ter poskrbeti za njihovo izvajanje ter tako zagotoviti, da se obvladovanje tveganj dejansko izvaja.
- Informacije in sporočanje (angl. *information and communication*): Poslovodstvo je odgovorno, da so ustrezne informacije identificirane in interpretirane tako, da so zaposlenim razumljive.
- Spremljanje (angl. *monitoring*): Poslovodstvo je odgovorno za spremljanje obvladovanja tveganj in vzpostavljanja uspešnih in učinkovitih notranjih kontrol.

Vsaka od osmih sestavin je povezana s štirimi sestavinami organizacijskega ustroja podjetja (aktivnost, oddelek, podjetje, skupina) na štirih področjih (strategija, poslovanje, poročanje, predpisi). Slika 13 prikazuje primerjavo modelov COSO in COSO ERM. COSO ERM razširja cilje na štiri področja z dodajanjem strateških ciljev. Razširi kategorijo ocene tveganja na tri samostojne kategorije, in sicer: prepoznavanje dogodkov, ocenjevanje tveganj in odziv na tveganje. Razlika je tudi v organizacijskem ustroju – COSO ERM glede na COSO vsebuje tudi vidik skupine podjetij.

Slika 13: Primerjava modelov COSO in COSO ERM



Vir: J. S. McNally, V. H. Tophoff, 2014, *Upgrading Risk Management and Internal Control in Your Organization*, str 9.

3.3 Drugi standardi obvladovanja tveganj

Začetek razvoja sistematičnega obvladovanja tveganj predstavlja standard AS/NZ 4360 (Australia/New Zealand Risk Management Standards 4360:1995), ki je bil sprejet v letu 1995. Standardi so bili nato sprejeti še v naslednjih državah: 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 navedene standarde je odobrila Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. *International Organization for Standardization*) (Drobnič, 2008, str. 25). V nadaljevanju bom kratko predstavila dva standarda na področju obvladovanja tveganj, ki sta v praksi med bolj uporabljenimi, in sicer A Risk Management Standard in Standard ISO 31000:2011.

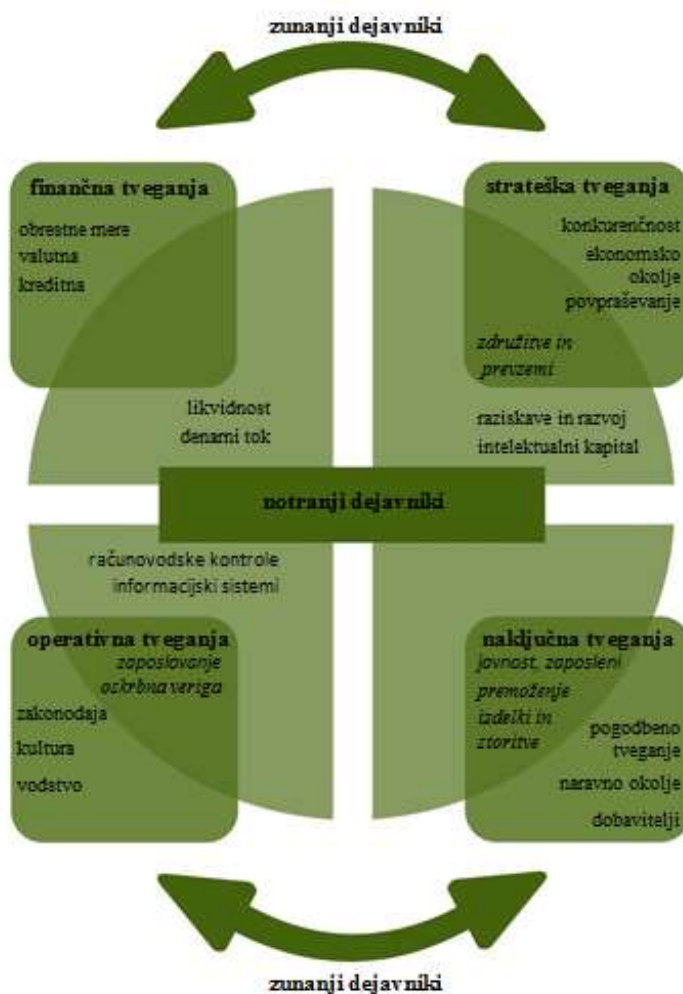
Leta 2002 je v Veliki Britaniji izšel standard A Risk Management Standard (v nadaljevanju IRM) v okviru treh strokovnih združenj AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers), ALARM (The National Forum for Risk Management the Public Sector) in IRM (The Institute of Risk Management). Standard na sistematičen način obravnava temeljne pojme obvladovanja tveganj, pri čemer uporablja terminologijo standardov ISO¹². Definira proces obvladovanja tveganj in posamezne aktivnosti. Določa vlogo vseh deležnikov podjetja in poudarja vlogo notranjega revizorja. Standard upošteva zunanje in notranje dejavnike tveganj ter v okviru te delitve navaja možne dejavnike tveganj. Delitev je namenjena prepoznavanju vseh dejavnikov tveganja, ki bi lahko vplivali na doseganje ciljev podjetja.

Tveganja deli v štiri skupine kot je razvidno iz Slike 14, in sicer (The Association of Insurance and Risk Managers, The National Forum for Risk Management in the Public Sector, & The Institute of Risk Management, 2002, str. 3):

- strateška tveganja (angl. *strategic risks*),
- finančna tveganja (angl. *financial risks*),
- operativna tveganja (angl. *operational risks*) in
- naključna tveganja (angl. *hazard risks*).

¹² ISO/IEC Guide 73 Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards.

Slika 14: Zunanji in notranji dejavniki tveganj po standardu IRM



Vir: The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC, The National Forum for Risk Management in the Public Sector – ALARM, & The Institute of Risk Management IRM, A Risk Management Standard, 2002, str. 3.

Leta 2009 je v okviru Mednarodne organizacije za standardizacijo (angl. *International Organization for Standardization*) izšel mednarodni Standard ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines¹³ (v nadaljevanju ISO 31000), ki vsebuje načela in smernice za vzpostavitev sistema celovitega obvladovanja tveganj.

ISO 31000 opredeljuje tri področja za učinkovito obvladovanje tveganj. Gre za gradnike sistema, ki omogočajo celovito obvladovanje tveganj v podjetju, to so (The Association of Insurance and Risk Managers et al., 2010, str. 7):

- načela ali principi obvladovanja tveganj,

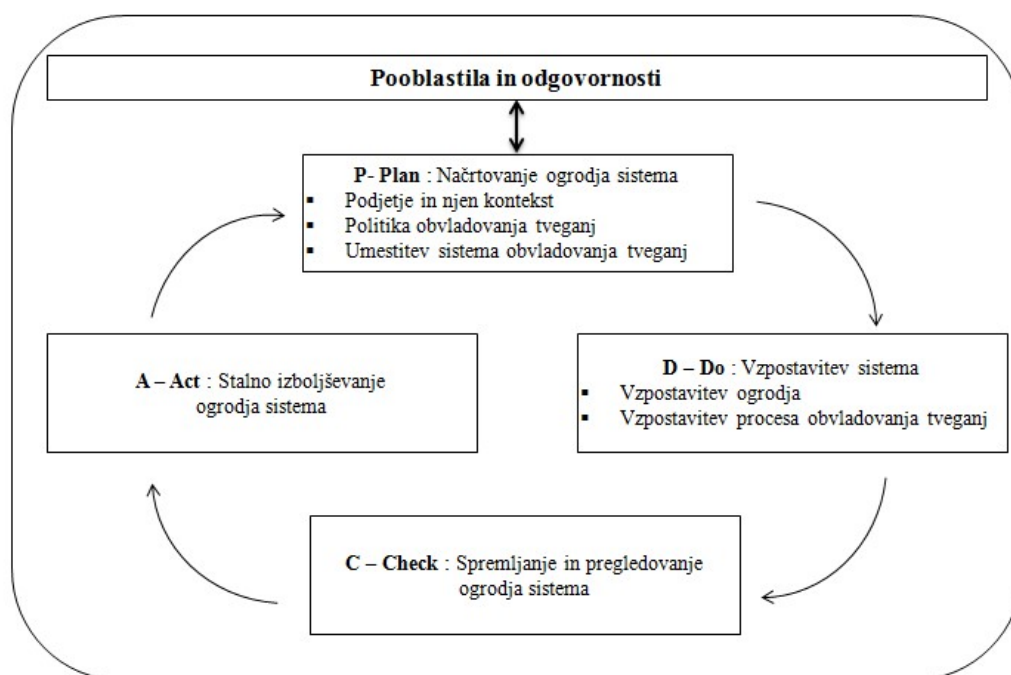
¹³ Pojem »risk management« SIST ISO 31000:2011 prevaja kot obvladovanje tveganj. Obvladovanje tveganj je niz usklajenih aktivnosti za usmerjanje in nadzorovanje podjetja v povezavi s tveganji.

- ogrodje ali okvir sistema obvladovanja tveganj in
- proces obvladovanja tveganj.

ISO 31000 navaja enajst temeljnih načel oz. principov pri obvladovanju tveganj (Jereb, 2014, str. 29, 30): (1) ustvarja in zaščiti vrednost, (2) je integrirano v vse organizacijske procese, (3) je del odločanja, (4) upošteva negotovosti, (5) je sistematično, strukturirano in pravočasno, (6) temelji na najboljših razpoložljivih informacijah, (7) je prilagojeno podjetju, (8) upošteva človeške in kulturne dejavnike, (9) je pregledno in celovito, (10) je dinamično, ponavljajoče se in odzivno na spremembe ter (11) spodbuja napredek in omogoča nenehno izboljševanje podjetja.

Ogrodje ali okvir predstavlja sklop sestavin, ki zagotavljajo temeljne ureditve za oblikovanje, izvajanje, nadzorovanje, poročanje ter nenehno izboljševanje obvladovanja tveganj podjetja kot celote. Ogrodje v skladu z ISO 31000 vzpostavlja temelje v smislu priporočil za uvajanje dobrih praks v proces celovitega obvladovanja tveganj. Ogrodje je zasnovano je na konceptu PDCA cikla¹⁴, kar je prikazano v Sliki 15.

Slika 15: ISO 31000 - aktivnosti procesa obvladovanja tveganj



Vir: The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC, The National Forum for Risk Management in the Public Sector – ALARM, & The Institute of Risk Management - IRM, A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 2010, str. 8.

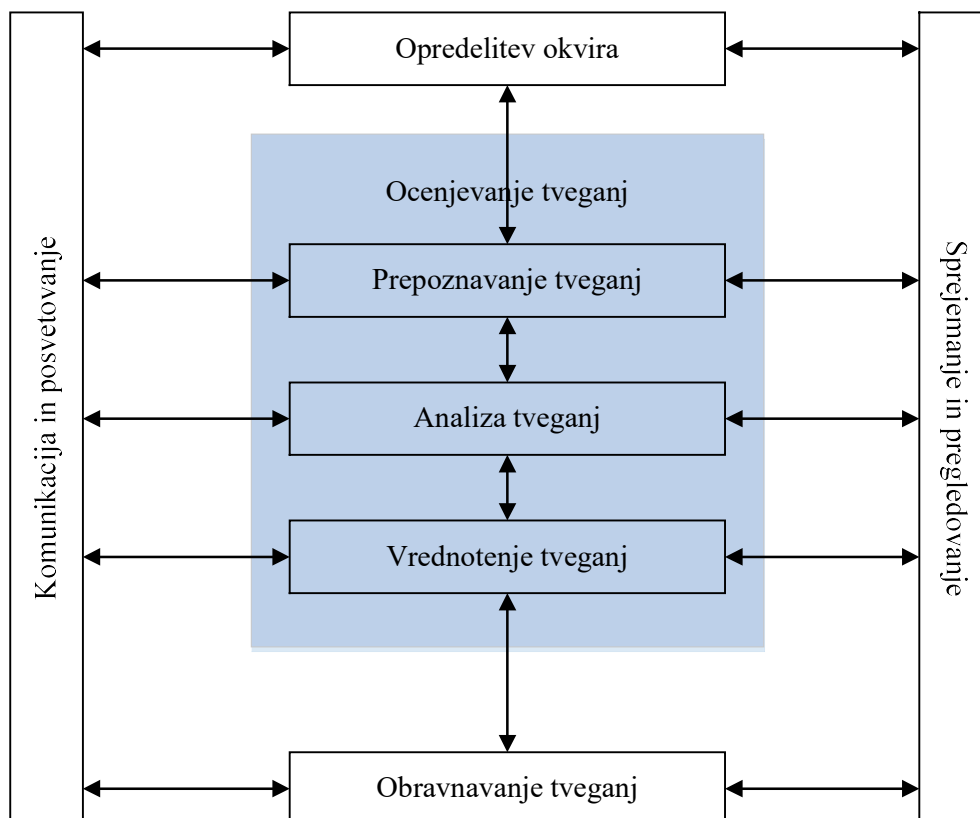
¹⁴ PDCA je kratica za angleški izraz »Načrtuj – Stori – Preveri – Ukrepaj« (angl. *Plan-Do-Check-Act*) ali Demingov krog.

Za proces veljajo naslednje tri splošne usmeritve, ki jih moramo upoštevati pri vseh aktivnostih procesa. Te usmeritve so (Jereb, 2014, str. 37):

1. Obvladovanje tveganj mora biti sestavni del upravljanja podjetja. To pomeni, da tveganja ne zahtevajo niti ne smejo biti ločen del upravljanja, s katerim se poslovodstvo ukvarja ob posebnih priložnostih.
2. Obvladovanje tveganj mora biti del vsesplošne kulture v podjetju in v praksah, ki se dnevno izvajajo.
3. Obvladovanje tveganj je potrebno prilagoditi posebnostim podjetja ter ga v času spreminjati.

Slika 16 prikazuje aktivnosti obvladovanja tveganj kot sistematično uporabo politik, postopkov in praks obvladovanja tveganj pri komuniciranju, posvetovanju, opredelitvi okvirja ter identificiranju, analiziranju, vrednotenju, obravnavanju ter spremljanju in pregledovanju tveganja.

Slika 16: ISO 31000 - aktivnosti procesa obvladovanja tveganj in njihove medsebojne povezave



Vir: The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC, The National Forum for Risk Management in the Public Sector – ALARM, & The Institute of Risk Management - IRM, A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 2010, str. 9.

4 NOTRANJA REVIZIJA V INVALIDSKIH PODJETJIH

4.1 Obvladovanje tveganj v invalidskih podjetjih

Pomen in vloga notranje revizije v podjetjih je odvisna od dveh ključnih dejavnikov, in sicer od naloge, ki jo notranji revizor lahko izvaja, in stopnje zrelosti podjetja na področju obvladovanja tveganj. Glede na stopnjo zrelosti za obvladovanje tveganj, je vloga notranjega revizorja v invalidskih podjetjih predvsem v poslih svetovanja, kar je prikazano v nadaljevanju.

Na spletni strani MDDSZ (http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/invalidi_vzv/invalidska_podjetja_v_rs/register_invalidskih_podjetij/) najdemo Register invalidskih podjetij v RS, v katerega je umeščenih 145 invalidskih podjetij z naslednjimi podatki: številka vpisa v register, datum vpisa, naziv in naslov invalidskega podjetja. Na osnovi javno objavljenih podatkov za posamezno podjetje na Ajpesu sem register dopolnila z naslednjimi podatki:

- invalidsko podjetje je ali ni del skupine podjetij¹⁵,
- velikost podjetja po merilih 55. člena ZGD-1 (mikro, majhno, srednje, veliko),
- glavna dejavnost podjetja v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti,
- čisti poslovni prihodki v poslovnem letu 2015,
- čisti poslovni izid v poslovnem letu 2015,
- določitev tveganj v javni objavi letnih poročil za leto 2015.

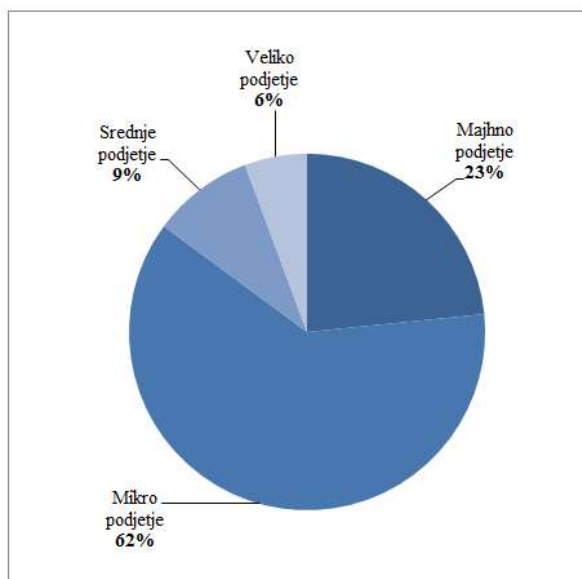
Vsa podjetja in samostojni podjetniki morajo letna poročila in konsolidirana letna poročila javno objaviti. Za javno objavo letnih poročil je na nivoju države odgovoren Ajpes. Podjetja, ki niso zavezana k reviziji, Ajpesu predložijo letna poročila v treh mesecih po koncu poslovnega leta. Na drugi strani podjetja, zavezana k reviziji, in podjetja, ki sestavljajo konsolidirano letno poročilo, to skupaj z revizorjevim poročilom predložijo v osmih mesecih po koncu poslovnega leta. Podjetja, ki imajo poslovno leto enako koledarskemu letu tako poročajo do 31. marca tekočega leta za preteklo leto oziroma 31. avgusta za primere konsolidiranih izkazov. Za potrebe magistrskega dela sem iz analize izločila dve podjetji, ki sta pričeli s poslovanjem v letu 2016, in dve podjetji, ki v zakonsko predpisanem roku nista objavili letnih poročil. V nadaljevanju tako obravnavam 141 invalidskih podjetij.

Iz Slik 17 do 20 je vidno, da je po merilih ZGD-1 87 invalidskih podjetij oz. 62 % vseh razvrščenih med mikro podjetja, med majhna podjetja je uvrščenih 33 oz. 23 % vseh, med

¹⁵ 63. člen ZGD-1 (družbe v skupini in pridružene družbe): Družbe v skupini so obvladujoča družba in od nje odvisne družbe, ne glede na to, ali se za skupino sestavlja konsolidirano letno poročilo.

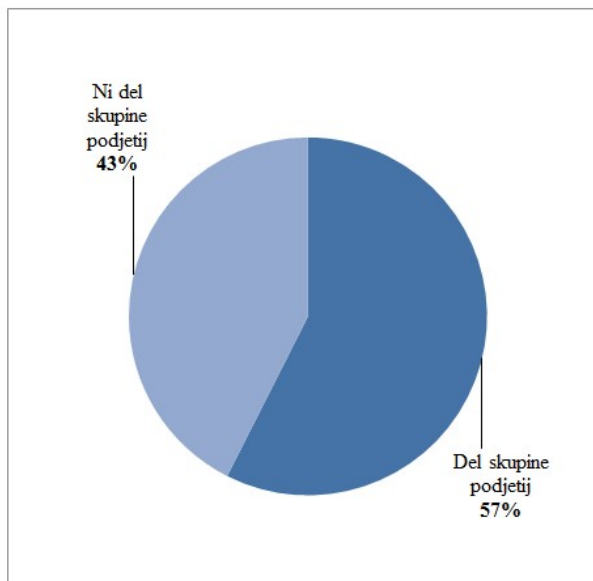
srednja podjetja 13 oz. 9 % vseh ter 8 oz. 6 % podjetij med velika. 82 invalidskih podjetij je del skupine, kar predstavlja 57 % vseh podjetij. V največ primerih gre za odvisno podjetje podjetja, ki je hkrati ustanovitelj invalidskega podjetja. Invalidska podjetja poslujejo praktično v vseh dejavnostih, največ v predelovalnih, sledijo druge dejavnosti, med katerimi izstopa varovanje. 30 % vseh invalidskih podjetij je v letu 2015 ustvarilo več kot 1 mio in manj kot 2,5 mio EUR čistih prihodkov in le 7 % jih je ustvarilo več kot 10 mio EUR prihodkov.

Slika 17: Velikost invalidskih podjetij



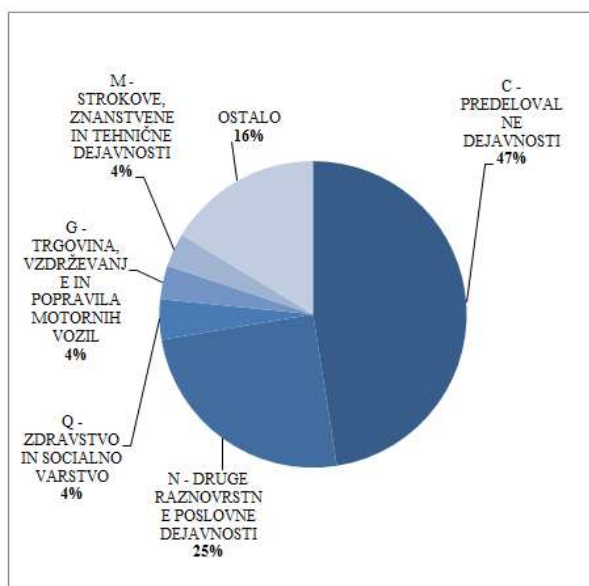
Povzeto in prirjeno po Ajpes, ePRS - Poslovni register Slovenije, JOLP - Javna objava letnih poročil, 2016.

Slika 18: Invalidska podjetja kot del skupine podjetij



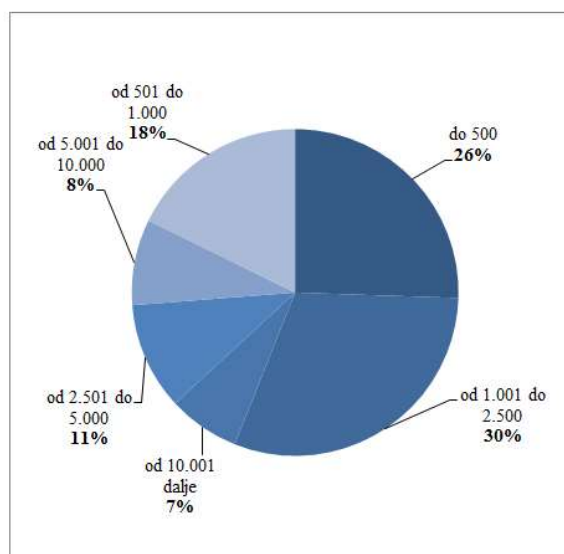
Povzeto in prirjeno po Ajpes, ePRS - Poslovni register Slovenije, JOLP - Javna objava letnih poročil, 2016.

Slika 19: Invalidska podjetja po dejavnostih



Povzeto in prirejeno po Ajpes, ePRS - Poslovni register Slovenije, JOLP - Javna objava letnih poročil, 2016.

Slika 20: Invalidska podjetja po velikosti prihodkov v letu 2015



Povzeto in prirejeno po Ajpes, ePRS - Poslovni register Slovenije, JOLP - Javna objava letnih poročil, 2016.

V letu 2015 so invalidska podjetja ustvarila 413.798 tisoč EUR čistih prihodkov od prodaje in 9.361 tisoč EUR čistega dobička.¹⁶ 27 invalidskih podjetij pa je v letu 2015 poslovalo z izgubo.

¹⁶ Povprečje čistih prihodkov od prodaje znaša 2.935 tisoč EUR in je izračunano kot seštevek prihodkov vseh invalidskih podjetij deljeno s številom invalidskih podjetij (413.797.722,85 EUR / 141 = 2.934.735,62 EUR).

Iz javne objave letnih poročil na Ajpesu sem po pregledu splošnih podatkov pregledala razkritja tveganj v vseh 141 invalidskih podjetjih. Razkritja v računovodskih izkazih (angl. *disclosures in financial statements, disclosures in accounting statements*) so predstavitev v računovodskih izkazih, ki zagotavljajo poštene informacije, da bi uporabnikom, zlasti z napovedjo finančnih tokov ter opredelitvijo časa in gotovosti pridobivanja denarnih sredstev in denarnih ustreznikov, pomagale pri odločanju (Turk, 2002, str. 626).

Za vse pravne osebe so v 69. členu ZGD-1 določena obvezna razkritja. Pravne osebe, katerih računovodski izkazi morajo biti revidirani, pa morajo poleg obveznih razkritij upoštevati še računovodske standarde in razkriti veliko več podatkov in informacij. 70. člen ZGD-1 določa, da mora poslovno poročilo vsebovati pošten prikaz razvoja in izidov poslovanja podjetja ter njenega finančnega položaja, vključno z opisom bistvenih tveganj in negotovosti, ki jim je podjetje izpostavljeno.

Razkritja v zvezi s tveganji sem delila v štiri kategorije, in sicer:

- A - ni razkritij,
- B - tveganja so prikazana samo opisno, omejena so na finančna tveganja,
- C - tveganja so prikazana samo opisno,
- Č - tveganja so prikazana v celoti.

Ugotovitve so bile naslednje: 73 % vseh podjetij ni posredovalo nobenih razkritij v zvezi s tveganji, 14 % jih je tveganja razvrstilo v skupine in vsebinsko pojasnilo njihov pomen, 9 % je naredilo enako kot prejšnja kategorija, vendar samo za finančna tveganja. Zadnja skupina podjetij, ki predstavlja le 4 % invalidskih podjetij, je poleg razvrščanja in opisovanja posameznih vrst tveganj razkrilo tudi velikost posameznih izpostavljenosti, obseg vplivov in uporabo ukrepov za vsa tveganja, s poudarkom na tveganjih zaradi zaposlovanja invalidov. Dve invalidski podjetji, ki sta del skupine, sta navajali tveganje zaradi velike odvisnosti od matičnega podjetja. Izpostavljena so predvsem finančna tveganja, čeprav je mogoče povsod v nadaljevanju razbrati, da v skupini to tveganje nosijo matična podjetja.

Za skupine podjetij, ki so pripravile in javno objavile konsolidirano letno poročilo, skladno z določili 56. člena ZGD, sem pregledala tudi razkritja o tveganjih. Osredotočila sem se na vprašanje, ali konsolidirano letno poročilo izpostavlja tveganja v zvezi z ohranjanjem statusa invalidskega podjetja. Skupine podjetij namenjajo obvladovanju tveganj obsežnejša razkritja, kar je pogojeno tudi z zakonskimi določili. Še vedno pa se osredotočajo predvsem na finančna tveganja. Obravnava nefinančnih tveganj, kot so strateška tveganja,

Povprečje čistega poslovnega izida znaša 66 tisoč EUR in je izračunano kot seštevek čistih poslovnih izidov vseh invalidskih podjetij deljeno s številom invalidskih podjetij (9.361.275,26 EUR / 141 = 66.392,02 EUR).

tveganja delovanja in podobno, pa ne vključujejo tveganj zaradi kršitve zakonodaje in s tem odvzema statusa, prav tako tudi ne kadrovskih tveganj v zvezi z zaposlenimi invalidi.

Iz Tabele 6 je razvidno, da velika večina invalidskih podjetij ne razkriva obvladovanja tveganj, kar je pogojeno z obveznimi razkritji v zvezi s tveganji, ki veljajo samo za srednja in velika invalidska podjetja. 15 % invalidskih podjetij je srednjih ali velikih podjetij, med temi samo eno v celoti razkriva tveganja.

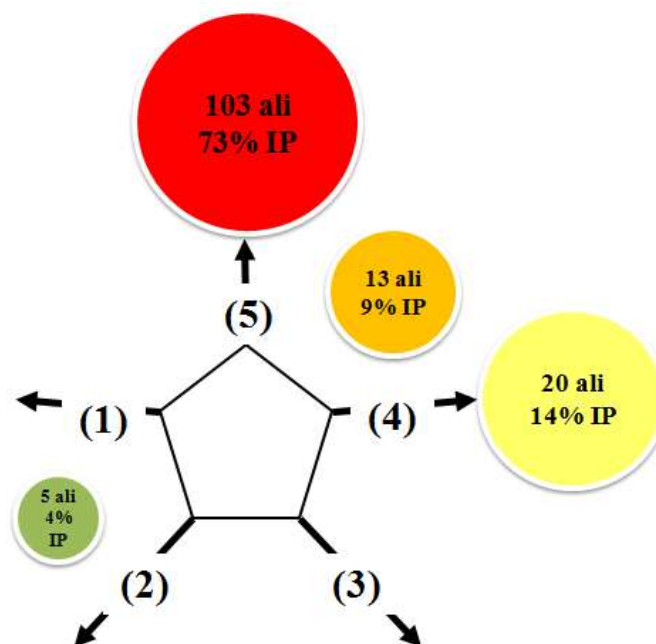
Tabela 6: Razkritja tveganj v povezavi z velikostjo invalidskih podjetij

Velikost po 55. členu ZGD-1 / Kategorija tveganja	Število invalidskih podjetij	%
MIKRO PODJETJA	87	62 %
A - ni razkritij	73	52 %
B - tveganja so prikazana samo opisno, omejena na finančna	6	4 %
C - tveganja so prikazana samo opisno	7	5 %
Č - tveganja so prikazana v celoti	1	1 %
MAJHNA PODJETJA	33	23 %
A - ni razkritij	24	17 %
B - tveganja so prikazana samo opisno, omejena na finančna	2	1 %
C - tveganja so prikazana samo opisno	4	3 %
Č - tveganja so prikazana v celoti	3	2 %
SREDNJA PODJETJA	13	9 %
A - ni razkritij	2	1 %
B - tveganja so prikazana samo opisno, omejena na finančna	4	3 %
C - tveganja so prikazana samo opisno	7	5 %
Č - tveganja so prikazana v celoti	0	0 %
VELIKA PODJETJA	8	6 %
A - ni razkritij	4	3 %
B - tveganja so prikazana samo opisno, omejena na finančna	1	1 %
C - tveganja so prikazana samo opisno	2	1 %
Č - tveganja so prikazana v celoti	1	1 %
SKUPAJ	141	100 %

Če predpostavimo, da je stopnja zrelosti obvladovanja tveganj enaka, kot je to izkazano v javno objavljenih letnih poročilih za poslovno leto 2015, kar nam potrjujejo tudi razkritja v konsolidiranih letnih poročilih za skupine podjetij, ugotovimo, da je 73 % podjetij na peti stopnji in se tveganj ne zaveda (ni razkritij v zvezi s tveganji), 9 % podjetij je med četrto in peto stopnjo in se zaveda le določenih tveganj (tveganja so prikazana samo opisno, omejena so samo na finančna tveganja), 14 % podjetij je na četrti stopnji in se tveganj zaveda (tveganja so prikazana opisno) in 4 % podjetij je med prvo in drugo stopnjo, kar pomeni, da imajo razvit sistem obvladovanja tveganj ali so že v celoti usposobljena za

obvladovanje tveganja (tveganja so prikazana v celoti). Slika 21 predstavlja stopnje zrelosti pri obvladovanju tveganj z umestitvijo števila in odstotka invalidskih podjetij v ustrezno stopnjo, pri čemer je najvišja stopnja zrelosti označena z zeleno barvo in najnižja z rdečo. Le 5 invalidskih podjetij oz. 4 % vseh je v letu 2015 v celoti razkrivalo tveganja v povezavi s statusom in delovanjem invalidskega podjetja. Ohranjanje statusa invalidskega podjetja je zaradi odstopljenih sredstev tisto, ki dolgoročno ohranja kapitalsko ustreznost in s tem obstoj invalidskega podjetja. Glede na navedeno je vloga notranjega revizorja v invalidskih podjetjih glede na stopnjo njihove zrelosti za obvladovanje tveganj pri vzpostavitvi in vzdrževanju celovitega obvladovanja tveganj predvsem svetovalna.

Slika 21: Stopnje zrelosti invalidskih podjetij pri obvladovanju tveganj



Legenda:

1. stopnja popolnega obvladovanja, 2. stopnja vplivanja na obvladovanje, 3. stopnja opredelitve tveganj, 4. stopnja zavedanja, 5. stopnja nezavedanja/ nezaznavanja tveganja.
IP je oznaka za invalidsko podjetje.

Povzeto in prirejeno po Chartered Institute of Internal Auditors, Risk based internal auditing, 2014, str. 15.

V nadaljevanju prikazujem razkritja v letnih poročilih za poslovno leto 2015 v petih invalidskih podjetjih kot primere dobre prakse ter analizirano uporabila pri izvedbi svetovalnega posla na konkretnem primeru invalidskega podjetja.

Tveganja v izbranem podjetju številka 1:

Poslanstvo podjetja je usposabljanje in zaposlovanje invalidov, kar podjetje uresničuje s proizvodnimi in storitvenimi programi ter koncesijsko dejavnostjo zaposlitvene rehabilitacije in programom celovite socialne vključenosti. Med ključne cilje sodi ustvarjanje pogojev za zaposlovanje in odpiranje novih delovnih mest za težje zaposljive

invalide v lokalnem okolju v okviru koncesijskih dejavnosti (ZIP Center, podjetje za proizvodnjo, storitve, usposabljanje in zaposlovanje invalidov, d. o. o., 2016, str. 9). Učinkovito obvladovanje tveganj je v letnem poročilu navedeno med pomembnejšimi usmeritvami. Obvladovanje tveganj je integrirano v vse procese podjetja z namenom zmanjševanja ali odpravljanja tveganj, ki bi lahko pomembno ogrozila doseganje ciljev podjetja. Vzpostavljen je sistem notranjih kontrol, katerih delovanje določa in usmerja obvladujoče podjetje. Notranje kontrole so postavljene z namenom zanesljivega poročanja ter skladnosti z zakonodajo in internimi predpisi v skupini podjetij. V letu 2015 je podjetje spremljalo izpostavljenost različnim vrstam tveganj in izvajalo aktivnosti za njihovo obvladovanje s poudarkom na obvladovanju finančnih tveganj in obvladovanju tveganj na področju zakonodaje. Finančna tveganja so razdeljena na kreditno tveganje in plačilnosposobnostno tveganje. Poslovna tveganja so razdeljena na naslednje kategorije: tveganja na področju zakonodaje, tveganja pri prodaji in trženju, nabavna tveganja, tveganja pri zagotavljanju kakovosti, kadrovska tveganja, tveganja na področju informacijske tehnologije, pravna tveganja in tveganja v zvezi z varstvom okolja. Za vsako skupino je naveden opis tveganja, način obvladovanja in opis izpostavljenosti (nizka, zmerna ali visoka). Podjetje ocenjuje tveganja na področju zakonodaje in kreditna tveganja kot visoka, torej ključna tveganja pri doseganju ciljev podjetja (ZIP Center, podjetje za proizvodnjo, storitve, usposabljanje in zaposlovanje invalidov, d. o. o., 2016, str. 23-25):

- Tveganja na področju zakonodaje podjetje obvladuje tako, da sodeluje z institucijami, pristojnimi za delovanje invalidskih podjetij, poslovanje izvaja skladno z veljavno zakonodajo ter stalno zagotavlja ustrezno število zaposlenih s statusom invalida. Kriteriji za ohranitev statusa invalidskega podjetja so se v preteklih letih zaostriili, prav tako tudi nadzor nad poslovanjem in porabo državnih pomoči. Kršitve na tem področju bi lahko pomenile odvzem statusa invalidskega podjetja, kar bi za podjetje pomenilo prenehanje poslovanja.
- Kreditno tveganje podjetje obvladuje tako, da spremlja bonitetno oceno kupcev pred sklenitvijo posla in njihovo plačilno disciplino. Odprte terjatve spremlja individualno po kupcih po zapadlosti ter po posameznih programih, ne glede na velikost prodaje. Podjetje daje prednost sprotni aktivni izterjavi in se v primeru neplačila odloči za prenehanje prodaje, zahteva avansno plačilo ali uporabi pravna sredstva za poplačilo terjatev.

Tveganja v izbranem podjetju številka 2:

Poslanstvo podjetja je zagotavljati delovna mesta, primerna za invalide, ter z naprednimi kakovostnimi proizvodi in poprodajnimi storitvami skrbeti za zadovoljstvo kupcev (SUZ, d. o. o., 2016, str. 12). Podjetje redno spremlja izpostavljenost tveganjem in na tej podlagi sprejme ukrepe za njihovo obvladovanje. Ocenjuje, da se je izpostavljenost tveganjem zmanjšala zaradi večje razpršenosti prodaje, torej manjše odvisnosti od posameznih

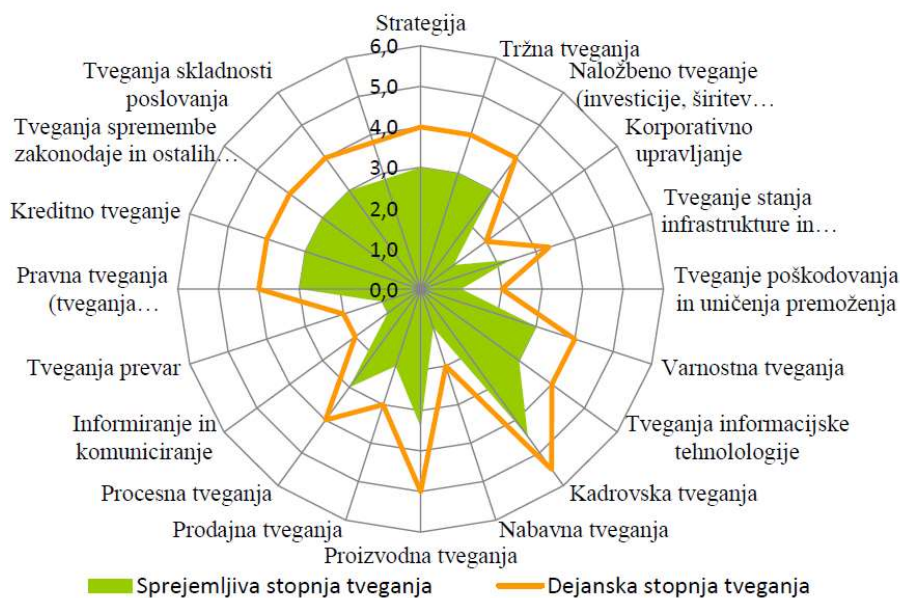
kupcev. Poslovna tveganja so razdeljena na tveganja na področju razvoja in raziskav, nabave, prodaje, kadrov in varnosti zaposlenih ter varstva okolja. Finančna tveganja so razdeljena na tveganja zaradi sprememb tečajev tujih valut, sprememb obrestnih mer, kreditna tveganja in plačilnosposobnostno tveganje. Za vsako skupino tveganj je predstavljena vsebina, način obvladovanja in stopnja izpostavljenosti. Vsa tveganja so ocenjena kot nizka ali zmerna. V okviru kadrovskih tveganj je prikazano tveganje za izgubo statusa invalidskega podjetja zaradi neustrezne strukture zaposlenih invalidov. Prevelikega zmanjšanja deleža zaposlenih invalidov si podjetje ne more privoščiti, ker bi to pomenilo izgubo statusa invalidskega podjetja. Ta bi imela izrazito negativne posledice na poslovanje podjetja in celo na njegov nadaljnji obstoj. Zadostno število invalidov se ohranja s pozornim spremljanjem in predvidevanjem upokojitev, odhodov zaposlenih in prihodov novih zaposlenih. Zaradi potencialnih posledic, ki bi jih lahko imela neustrezna kadrovska politika, podjetje ocenjuje stopnjo tveganja kot zmerno (SUZ, d. o. o., 2016, str. 23).

Tveganja v izbranem podjetju številka 3:

Poslanstvo podjetja je biti učinkovito storitveno podjetje z delovnimi mesti, prilagojenimi zaposlenim invalidom z zmanjšano delovno zmožnostjo. Cilj podjetja je stabilno poslovanje, ki temelji na poslovni odličnosti in vlaganju v delovna mesta za invalide (SŽ-ŽIP storitve, d. o. o., 2016, str. 12). Sistem obvladovanja tveganj je bil skozi projektni način dela vzpostavljen konec leta 2015 po polletnem testnem obdobju. Po zaključku leta so bili na ravni matičnega podjetja in hčerinskih podjetij potrjeni interni akti, ki urejajo obvladovanje tveganj. Za vsa ključna tveganja so bili izdelani ukrepi za njihovo obvladovanje v obliki zmanjšanja ali prenosa na tretjo osebo. V projektno skupino so vključeni predstavniki vseh odvisnih podjetij. Na ravni skupine je bil potrjen predlog novega koncepta obvladovanja tveganj, ki je zajemal predstavitev osnovne infrastrukture, prvo celovito poročilo o tveganjih po posameznih podjetjih in predlog nadaljnjih aktivnosti (SŽ-ŽIP, storitve, d. o. o., 2016, str. 35, 36). Grafični prikaz celotnega koncepta obvladovanja tveganj s prikazom sprejemljive in dejanske stopnje tveganja je predstavljen v Sliki 22.

Stopnja tveganja predstavlja zmnožek verjetnosti in vpliva nastanka dogodka, pri čemer sta verjetnost in vpliv ocenjeni z vrednostjo v razponu med 1 (minimalen) in vrednostjo 4 (maksimalen). Stopnja tveganja kot zmnožek obeh je izkazana v razponu od minimalne 1 (1 x 1) do maksimalne 16 (4 x 4) (SŽ-ŽIP storitve, d. o. o., 2016, str. 35).

Slika 22: Koncept obvladovanja tveganj v izbranem podjetju



Vir: SŽ-ŽIP, storitve, d. o. o., Letno poročilo SŽ-ŽIP za leto 2015, 2016, str. 35.

Ključni vrsti tveganja v podjetju sta kadrovsko in proizvodno tveganje. Ukrepi za njuno obvladovanje so naslednji (SŽ-ŽIP, storitve, d. o. o., 2016, str. 35, 36):

- Kadrovsko tveganje: Za ohranitev celotnega obsega državnih pomoči je za podjetje ključno ohranjanje kvote 50 % zaposlenih invalidov. Zmanjšanje zaposlenih invalidov pod 50 % je eno ključnih tveganj. Za obvladovanje tovrstnih tveganj podjetje neprekinjeno izvaja ustrezne ukrepe: uvaja nove zaposlene, stalno prilagaja delovne procese ter izobražuje in funkcionalno usposablja zaposlene.
- Proizvodno tveganje: Največje tveganje predstavlja izpostavljenost zaradi poslovanja v okviru skupine podjetij, saj večino svojega prometa ustvari prav v skupini. Dejavnosti čiščenja in varovanja sta dve ključni področji poslovanja, ki bi zaradi neustrezne kvalitete ogrozili nadaljnje poslovanje podjetja. Za obvladovanje tveganj podjetje izvaja več različnih sistemskih in operativnih ukrepov. Med pomembnejše sodi uvedba sistema vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001, ki je naravnan preventivno ter s korektivnimi in preventivnimi ukrepi spodbuja odpravo neskladnosti, izboljšave in obvladovanje tveganj.

Finančno tveganje ne sodi med ključna tveganja podjetja, saj je obvladovanje finančnih tveganj centralizirano voden na ravni obvladujočega podjetja za vsa podjetja v skupini. Odnosi med obvladujočim in odvisnimi podjetji so na področju likvidnostnih tveganj in zagotavljanja denarnih tokov v posameznih podjetjih urejeni s pogodbami o medsebojnem financiranju. Izjemo predstavlja kreditno tveganje, kjer so v njegovo obvladovanje poleg

obvladujočega podjetja vključena tudi posamezna odvisna podjetja glede na to, ali poslujejo tudi izven skupine podjetij. Na ravni skupine je definiran podroben sistem obvladovanja finančnih tveganj, ki zajema način merjenja, limite, ukrepe za njihovo obvladovanje in sistem poročanja (SŽ-ŽIP storitve, d. o. o., 2016, str. 85).

Tveganja v izbranem podjetju številka 4:

Podjetje v letnem poročilu izpostavi tako priložnosti kot tveganja. Namen obvladovanja tveganj je zmanjšanje tveganj na sprejemljivo raven in s tem povečanje verjetnosti doseganja strateških ciljev podjetja. Obvladovanje tveganj temelji na načelu stalnih izboljšav v skladu s standardom ISO 31000. Podjetje je identificiralo tri skupine tveganj, in sicer poslovna tveganja, tveganja delovanja in finančna tveganja. Tveganjem, predstavljenim v nadaljevanju, namenjajo večjo pozornost. Podjetje navaja, da tveganja obvladuje, vendar za dve ključni tveganji, to je tveganje velike odvisnosti od enega kupca in spremembe invalidske zakonodaje, načina obvladovanja ne razkriva. Najpomembnejše poslovno tveganje je prevelika odvisnost od enega kupca. Invalidsko podjetje 99 % poslovanja ustvari s povezanim podjetjem in je zato popolnoma odvisno od uspešnosti poslovanja tega podjetja (Domel IP invalidsko podjetje, d. o. o., 2016, str. 11, 12).

Tveganje delovanja je povezano z izgubo premoženja. Najpomembnejša tveganja delovanja so: (1) Sprememba ZZRZI ali podzakonskih aktov, kar bi lahko vplivalo na pogoje delovanja, ohranjanje statusa invalidskega podjetja, na način poslovanja in način delitve dobička ter pravice iz naslova državnih pomoči. (2) Naravne nesreče, ki bi lahko povzročile zastoj v obratovanju. Stroji in oprema so zavarovani s požarnim zavarovanjem. (3) Tveganje zaradi resne nezgode pri delu podjetje zmanjša na nivo sprejemljive stopnje tveganja na ta način, da striktno izvaja organizacijski predpis varstva pri delu (Domel IP invalidsko podjetje, d. o. o., 2016, str. 12).

Podjetje predstavi tudi finančna tveganja (likvidnostno tveganje, obrestno tveganje, kreditno tveganje in valutno tveganje), pri čemer je glavnina teh tveganj obvladovana centralizirano s strani obvladujočega podjetja, zato invalidsko podjetje ni sprejelo posebnih ukrepov za njihovo obvladovanje (Domel IP invalidsko podjetje, d. o. o., 2016, str. 11).

Tveganja v izbranem podjetju številka 5:

Poslanstvo invalidskega podjetja je skrb za invalide in zaposlene z zmanjšano delovno zmožnostjo ter v zagotavljanju primernih delovnih pogojev v okviru skupine. Vizijo in poslanstvo podjetje med drugim dosega z organiziranjem proizvodnje, primerne za invalide, v skladu s potrebami skupine, negovanjem partnerskega odnosa z ustanoviteljem in državo na področju varstva invalidnih oseb ter povečanjem motivacije in učinkovitosti zaposlenih preko izobraževanja in prilagoditve delovnih mest njihovim sposobnostim (Intes storitve, d. o. o., 2016, str. 3).

Podjetje deluje tako, da tveganja zmanjša s pravočasnimi preventivnimi ukrepi. Tveganja identificira, analizira in zmanjša na sprejemljivo raven. Deli jih na dve skupini, in sicer na poslovna in finančna. Podjetje jih ocenjuje opisno (kot nizko, zmerno ali veliko) in prikaže način njihovega obvladovanja. V nadaljevanju bom predstavila samo tveganja, ki jih podjetje ocenjuje kot visoka (Intes storitve, d. o. o., 2016, str. 7).

Med ključna poslovna tveganja sodi tveganje zaradi odvisnosti od enega kupca. Skupno nastopanje skupine na trgu in s tem doseganje boljših pogojev poslovanja je hkrati priložnost in tudi tveganje. Podjetje je odvisno od uspešnosti poslovanja matičnega podjetja. V drugo skupino sodijo tveganja zaradi nihanja cen strateških surovin. Cene so poleg vremenskih okoliščin odvisne tudi od političnih in gospodarskih razmer. Tveganja na tem področju obvladujejo s sprotnim spremljanjem dogajanja na trgu ključnih surovin, spremljanjem cen pri strateških dobaviteljih, z dogovarjanjem fiksnih cen in večjimi zakupi na svetovnih borzah. V tretjo skupino poslovnih tveganj sodijo tveganja v proizvodnji, ki so povezana z varnostjo zaposlenih in proizvodnjo varne hrane. Podjetje jih obvladuje z organiziranim poslovanjem, skladnim s standardom vodenja kakovosti ISO 9001:2008 in sistemom zagotavljanja varnih živil po mednarodni metodi HACCP. Z nadgradnjo sistema varnosti živil in ISO standarda so upoštewane smernice za pripravljenost na izredne razmere, ki bi omogočale neprekinjeno proizvodnjo v primeru izrednih dogodkov. Pripravljen je načrt za vsa taka predvidena tveganja. V četrto skupino sodi tveganje zaradi spremembe zakonodaje. Podjetje je zaradi statusa invalidskega podjetja prejemnik državnih pomoči v obliki odstopljenih prispevkov iz socialnega zavarovanja. V primeru bistvenega poslabšanja zakonodaje obstaja tudi tveganje za obstoj podjetja (Intes storitve, d. o. o., 2016, str. 7, 8).

4.2 Predstavitev invalidskega podjetja IGP, d. o. o.

Predstavitev invalidskega podjetja je povzeta po notranjem gradivu podjetja, ki je interne narave. IGP, d. o. o. je majhno podjetje in kot tako ni zavezano k reviziji letnih računovodskih izkazov. Zadnja revizija letnega poročila je bila opravljena v skladu z določili ZZRZI v letu 2014. Za poslovno leto 2015 ima podjetje pridobljeno revizorjevo mnenje, da so odstopljeni prispevki prikazani na posebnem kontu in da je zagotovljena njihova namenska poraba.

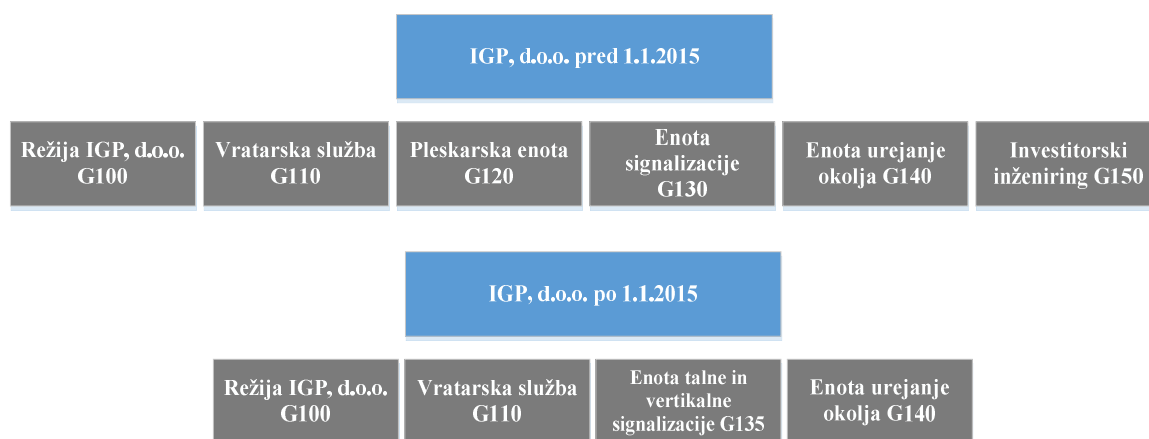
Poslanstvo podjetja je z družbeno odgovornim konceptom kupcem zagotavljati celovite in kvalitetne storitve, lastnikom primeren donos na vloženi kapital, vsem zaposlenim zagotavljati poklicni razvoj, zaposlenim invalidom pa ustvarjati temeljne pogoje za celovito socialno vključenost. Strateški cilj podjetja je ohranjanje statusa invalidskega podjetja in doseganje ustreznega poslovnega izida, ki bo zagotavljal ob socialni vključenosti ter usposabljanju in zaposlovanju invalidov dolgoročni obstoj invalidskega podjetja. Status invalidskega podjetja je strateškega pomena tudi za skupino zaradi

sinergije invalidske zakonodaje in poslovnih procesov skupine. Primarni cilj invalidskega podjetja je zagotovitev optimalne zaposlitve invalidov v skladu z zahtevami invalidske zakonodaje in ustvarjanje takšnih pogojev dela, ki ne bodo povzročali nastanka novih primerov invalidnosti, izboljšanje pogojev za varno in zdravo delo ter prilagajanje delovnih naprav oziroma prostorov delovni zmožnosti invalidov. Ustvarjanje dobička od prodaje proizvodov ali storitev je podrejeno primarnemu cilju.

Podjetje IGP, d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 2002. V letu 2005 je podjetje na osnovi odločbe MDDSZ pridobilo status invalidskega podjetja. Osnovne dejavnosti podjetja ob pridobitvi statusa so bile naslednje: izvajanje gradbenih storitev, oblikovanje prometnih znakov in obvestilnih tabel ter pleskarska dela, urejanje in vzdrževanje okolja in objektov ter vratarsko-recepcijske storitve.

Osnovna dejavnost podjetja se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v šifro 81.300 Urejanje in vzdrževanje zelenih površin in okolice.

Slika 23: Organizacijska shema invalidskega podjetja IGP, d. o. o.



Vir: IGP, d. o. o., Dokumenti sistema vodenja (interno gradivo), 2016, str 5.

Iz Slike 23 je razvidno, da je s 1. 1. 2015 v podjetju prišlo do reorganizacije. Dve enoti, pleskarska enota in enota signalizacije sta se združili v enoto talne in vertikalne signalizacije, enota investitorskega inženiringa je bila oddeljena drugemu podjetju v skupini.

Skupina je izvedla celovito centralizacijo dejavnosti investitorskega inženiringa na enem od odvisnih podjetij skupine. Poslovodstvo in nadzorni svet matičnega podjetja ter poslovodstvi obeh odvisnih podjetij sta sprejeli poslovno odločitev, da se nanjo prenese obrat investitorskega inženiringa, ki je do konca poslovnega leta 2014 deloval v okviru prenosnega podjetja IGP, d. o. o. Predmet prenosa so bila sredstva in obveznosti, vezane na

obrat, kot tudi prenos pogodb, pogodbenih pravic in obveznosti, povezanih z delovanjem obrata. Zaposleni, ki so koordinirali procese projektiranja, gradnje in prodaje so bili prezaposleni na prevzemno podjetje. IGP, d. o. o., kot prenosno podjetje, je zaradi pomanjkanja kadrovskih virov redno najemalo storitve zunanjih izvajalcev, kar po prenosu ni bilo več potrebno, saj prevzemno podjetje razpolaga s kadri, ki so sposobni strokovno izvesti celovit proces investitorskega inženiringa.

Po oddelitvi so na prenosnem podjetju še vedno ostali naslednji obrati: režija, vratarska služba, enota talne in vertikalne signalizacije in delovna enota urejanja okolja. Z oddelitvijo je bilo izvršeno tudi ustrezno finančno prestrukturiranje¹⁷ invalidskega podjetja, saj je bilo s postopkom oddelitve s pripojitvijo oddeljenih več obveznosti kot sredstev. Ob dejstvu, da znaša osnovni kapital prenosnega podjetja 144.199 EUR, je bilo s tem ukrepom prenosnemu podjetju omogočeno stabilno nadaljnje poslovanje. Podjetje je postalo dolgoročno plačilno sposobno in bo na ta način ohranilo poslovanje preostalih obratov. Konec leta 2015 je bilo v podjetju 34 zaposlenih, vsi za nedoločen čas, od tega 23 invalidov, kar predstavlja 67,60 % vseh zaposlenih. V opazovanem obdobju 2016 ni bilo nobenih sprememb na področju zaposlovanja.

V nadaljevanju sledi kratek pregled poslovanja invalidskega podjetja. Podatki izhajajo iz internega gradiva podjetja, v glavnem iz standardnih mesečnih poročil z oznako »poslovna skrivnost«, zato so delno prilagojeni na način, da prilagoditev ne vpliva na izrazno vrednost predstavljenih informacij. Čisti prihodki od prodaje so v letu 2015 znašali 1.121.947 EUR, v prvi polovici leta 2016 645.216 EUR, kar je ob predpostavki premosorazmernega poslovanja primerljivo s preteklim letom. Poslovanje invalidskega podjetja ni podvrženo sezonskemu vplivu, saj matično podjetje mesečno zagotavlja minimalni obseg storitev za pokrivanje fiksnih stroškov. Glavnino čistih prihodkov od prodaje, preko 95 %, podjetje ustvari pri poslovanju znotraj skupine IGP, od tega največ z matičnim podjetjem. Podjetje med drugimi poslovnimi prihodki v celoti izkazuje prihodke iz naslova črpanja odstopljenih sredstev v skladu z določili ZZRZI. Pomen odstopljenih sredstev dobro ponazarja dejstvo, da odstopljeni prispevki v letu 2015 predstavljajo 15 % vseh prihodkov in v prvi polovici leta 2016 16,4 %.

¹⁷ V skladu z določili 15. člena in v povezavi z določilom 14. člena Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) je poslovodstvo dolžno obravnavati ukrepe za finančno prestrukturiranje. 14. člen ZFPPIPP določa, da je insolventnost položaj, ki nastane, če dolžnik v daljšem obdobju ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju (trajnejša nelikvidnost), ali postane dolgoročno plačilno nesposoben.

Če se ne dokaže drugače, velja, da je dolžnik postal dolgoročno plačilno nesposoben:

1. če je vrednost njegovega premoženja manjša od vsote njegovih obveznosti,
2. pri dolžniku, ki je kapitalska družba tudi, če je izguba tekočega leta skupaj s prenesenimi izgubami dosegla polovico osnovnega kapitala in te izgube ni mogoče pokriti v breme prenesenega dobička ali rezerv.

Tabela 7 prikazuje mesečno gibanje (1) oblikovanja finančnih vzpodbud iz naslova odstopljenih prispevkov in subvencij plač in (2) njihove porabe iz naslova 75 % plač invalidov, nabave opreme in mentorstva invalidom po mesecih leta 2016. Črpanje odstopljenih prispevkov se je glede na preteklo leto povečalo iz naslova črpanja odstopljenih sredstev za nakup opreme skladno s 34. členom Uredbe komisije EU št. 651/2014. Trend povečevanja iz tega naslova je viden tudi iz mesečnega gibanja v letu 2016.

Tabela 7: Oblikovanje in poraba finančnih vzpodbud v podjetju IGP, d. o. o.

(1) PREJETE VZPODBUDE (v EUR)				(2) PORABA VZPODBUD (v EUR)			
Mesec	Odstopljeni prispevki	Subvencija plače	Skupaj	75 % plače invalidov	Nabava opreme	Mentorstvo	Skupaj
Saldo 01.01.2016	103.266	0	103.266				
Januar	13.753	3.836	17.589	17.638	2.433	531	20.602
Februar	14.260	3.836	18.096	18.856	3.439	574	22.869
Marec	13.807	3.836	17.643	19.058	3.446	576	23.080
April	13.097	3.836	16.933	18.092	2.453	632	21.177
Maj	12.990	3.836	16.826	17.346	5.463	576	23.384
Junij	13.055	3.836	16.891	17.655	4.349	570	22.574
Skupaj januar-junij 2016	80.961	23.018	103.979	108.645	21.582	3.459	133.686
Skupaj	184.227	23.018	207.245	Saldo 30.06.2016			73.559

Vir: IGP, d. o. o., Mesečno poročanje (interno gradivo), 2016a, str. 15.

4.3 Vzpostavitev celovitega okvira obvladovanja tveganj

Izhodišče vsake notranje revizije je opredeljen cilj, ki je praviloma izpeljan iz dolgoročnih in kratkoročnih ciljev podjetja. Dolgoročni oziroma temeljni cilj podjetja je njegov obstoj in razvoj. Ta cilj uresničujejo organi upravljanja in poslovodstvo na vseh ravneh odločanja tako, da ob nenehnem poslovnem tveganju sprejemajo ustrezne (učinkovite, varčne in uspešne) usmerjevalne in usklajevalne odločitve. To tveganje morajo nenehno razkrivati in ga obvladovati ali pa se mu izogniti oziroma ga sprejeti. Takšna dolgoročna naravnost pa kratkoročno zahteva dva izvedbena cilja: povečevanje poslovne in denarne uspešnosti (Koletnik, 2011, str. 2).

Ne glede na to, da se notranje revidiranje izvaja v različnih pravnih in kulturnih okoljih, je za izpolnjevanje nalog notranjih revizorjev in za notranjerevizijsko dejavnost bistvena skladnost s Standardi. Izvedba notranje revizije s svetovanjem mora skladno s standardi izvedbe vsebovati naslednje postopke v ustreznem zaporedju (The Institute of Internal Auditors, 2013):

- Načrtovanje notranje revizije (2200 – Načrtovanje posla, str. 13);
 - cilji
 - obseg
 - razporeditev dejavnikov
 - delovni program
- Izvajanje notranje revizije (2300 – Izvajanje posla, str. 15);
 - prepoznavanje informacij
 - preučitve in ovrednotenje
 - olistinjenje informacij
 - nadziranje posla
- Poročanje o izidih notranje revizije (2400 – Poročanje o izidih, str. 16);
 - sodila za poročanje
 - kakovost poročil
 - razširjanje izsledkov
- Spremljanje napredovanja (2500 – Spremljanje napredovanja, str. 19).

Namen magistrskega dela ni prikazati poteka svetovalnega posla notranje revizije v praksi v skladu z določili Hierarhije in Standardov, temveč temelji na predpostavki, da notranji revizor svetovanje izvaja skladno s prikazanim teoretičnim okvirjem in dodeljenimi pooblastili s strani posloводства.

Standardi določajo, da morajo biti pri vsakem poslu določeni cilji. Cilji posla svetovanja se morajo nanašati na upravljanje, obvladovanje tveganj in kontrolne postopke v obsegu, dogovorjenem z naročnikom ter morajo biti skladni z vrednotami, strategijami in cilji podjetja (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 14).

Načrt vzpostavitve registra tveganj vključuje sedem zaporednih aktivnosti. Prva je načrtovanje svetovalnega posla. Aktivnosti, ki sledijo, so izvedbene – določitev kontrolnega okolja in ciljev, prepoznavanje tveganj, ocenjevanje tveganj, odzivanje na tveganja, določitev ukrepov, odgovornih oseb in rokov ter pregledovanje tveganj in poročanje. Izvedene bodo v skladu z metodologijo COSO ERM.

4.3.1 Načrtovanje svetovalnega posla

Koletnik (2014, str. 112, 113) navaja, da ključne spremembe zahtevajo strokovnost, v nasprotnem primeru bodo obsojene na neuspeh. V predhodni fazi je potrebna analiza obstoječih razmer, šele temu sledi projektna naloga z vsemi delovnimi koraki. Spremembe ne prinašajo samo koristi, marveč tudi nove stroške, zato jih ni mogoče uresničevati, če podjetju ne prinašajo poslovnih koristi. Vse spremembe je treba podrediti bistvenim in temeljnim ciljem podjetja in uspehe sprememb meriti z dodano vrednostjo.

Načrtovanje posla mora vsebovati dokumentiran načrt za vsak posel, vključno z njegovimi cilji, obsegom, časom in razporeditvijo virov (The Institute of Internal Auditors, 2014, str. 13).

Notranji revizor skladno s Svetovalnim napotkom 2200-1 »Načrtovanje posla« obvešča tiste poslovodnike, ki morajo biti seznanjeni s poslom. Ima sestanke s poslovodstvom, povzema in razporeja razprave ter vse dosežene sklepe sestankov, pri čemer so predmet razprave lahko (The Institute of Internal Auditors, 2013a, str. 1):

- načrtovani cilji posla in obseg dela,
- dejavniki in termini dela pri notranjerevizijskem poslu,
- ključni dejavniki, ki vplivajo na stanje poslovanja in delovanje na področjih, ki so predmet pregledovanja, vključno z zadnjimi spremembami notranjega ali zunanjega okolja,
- zaskrbljenost ali zahteve poslovodstva.

Svetovalni napotek 2120-3 »Obravnavanje tveganj za doseganje strateških ciljev« določa, da je poslovodstvo odgovorno za prepoznavanje in obvladovanje tveganj za doseganje strateških ciljev podjetja. Naloga organa nadzora je zagotoviti, da so vsa strateška tveganja prepoznana, razumljena in obvladovana na sprejemljivi ravni v mejah dopustnega tveganja. Notranja revizija naj pozna strategijo podjetja, njeno izvajanje in s tem povezana tveganja ter naj nudi podporo pri obvladovanju teh tveganj (The Institute of Internal Auditors, 2013a, str. 1).

Cilj posla je svetovati poslovodstvu pri vzpostavitvi uspešnega in učinkovitega sistema obvladovanja tveganj s ciljem uresničevanja ciljev invalidskega podjetja s sprejemljivim tveganjem. Poslovodstvo invalidskega podjetja želi vzpostaviti celovit okvir obvladovanja tveganj. Glede na dovoljene aktivnosti notranjega revizorja in zrelost podjetja na področju obvladovanja tveganj, svetovalni posel vključuje svetovanje pri vzpostavitvi registra tveganj.

Direktorju bo predstavljena metodologija priprave registra tveganj, ki bo z delovnim načrtom tudi formalno odobrena. Svetovalna storitev bo izvedena v 20 delovnih dneh. Ocena obsega posla mora zadoščati za doseganje dogovorjenih ciljev in temelji na dejstvu, da ni potrebno celostno preučevanje invalidske zakonodaje.

V fazi načrtovanja svetovalne storitve bom izdelala delovni program in pridobila pisno odobritev pred pričetkom izvajanja. Formalni pristop je potreben zaradi pridobitve sprejemljivega zagotovila o tem, da so bili uresničeni cilji in da je bila ohranjena nepristranskost notranjega revizorja.

Čeprav gre za gradbeno invalidsko podjetje z ustaljenim projektnim načinom dela, v začetni fazi ne bo imenovana projektna skupina, temveč bom predlog vzpostavitve celovitega obvladovanja tveganj pripravila avtorica kot preizkušena notranja revizorka ter ga sproti usklajevala z direktorjem, posameznimi vodji služb in ključnimi zaposlenimi na matičnem podjetju, ki so po pogodbi o poslovnem sodelovanju med matičnim in odvisnim podjetjem odgovorni tudi za ustrezno delovanje režijskih služb (nabava, prodaja, pravna in kadrovska služba, računovodstvo, finance in finančni kontroling ter tehnične službe). Podjetje je med predzadnjo in zadnjo stopnjo zrelosti na področju obvladovanja tveganj. Direktor se zaveda pomena obvladovanja tveganj in želi, da bi se specifika poslovanja invalidskega podjetja čim bolj upoštevala v skupini IGP. Gre za majhno podjetje z dvema vodjema služb, zato bo na ta način omogočen najhitrejši prenos informacij.

Vloga in odgovornosti direktorja invalidskega podjetja kot višjega posloводства bo skladna s priporočili IIA, in sicer:

- notranjemu revizorju podeli zadostna pooblastila za izvajanje notranje revizije in v nadaljevanju formalno odobri svetovalne storitve,
- določi sprejemljivo stopnjo tveganja,
- odgovoren je za vzpostavitev uspešnega in učinkovitega sistema notranjih kontrol,
- odgovoren je za ustrezno komuniciranje (zaposleni v invalidskem podjetju morajo imeti na voljo ustrezne informacije v zvezi s svojimi pristojnostmi in odgovornostmi),
- odgovoren je za nadzor posameznih aktivnosti pri obvladovanju tveganj,
- formalno odobri register tveganj in nosi odgovornost za njegovo ažuriranje,
- sprejema končno odgovornost za celovito obvladovanje tveganj.

Poslovodstvo (direktor invalidskega podjetja) ni zgolj odgovorno za vzdrževanje ustreznosti klime v podjetju (angl. *»tone on the top«*) in pripravo ustreznih notranjih kontrol, ampak mora notranjemu revizorju podeliti zadostna pooblastila, brez katerih ta ne more nemoteno odkrivati znakov prevar. Notranji revizorji morajo imeti predvsem naslednja pooblastila (Jagrič, 2011, str. 20): pregled in komentiranje letnih poročil, revidiranje in svetovanje v okviru dogovorjenih pooblastil, analiziranje postopkov podjetja, pregled transakcij, ki jih odobrava poslovodstvo, dostop do aktivnosti nadzornega sveta, pregled transakcij z odvisnimi podjetji, preizkušanje dokumentacije, ki podpira računovodska poročila, nadziranje usklajenosti delovanja z zakonodajo in predpisi, pregledovanje analitike stroškov in nadziranje usmeritev podjetja.

4.3.2 Opredelitev kontrolnega okolja in ciljev

Taylor & Glazen (1996, str. 362) menita, da je kontrolno okolje¹⁸ posledica obnašanja in dejanj lastnikov in poslovodstva v zvezi s pomembnostjo kontrol. Kontrolno okolje v podjetju je tako vplivno, da lahko neučinkovito ozračje pogosto izniči koristi dobrih računovodskih sistemov in kontrolnih postopkov.

Podobno tudi Standardi definirajo kontrolno okolje kot stališča in delovanje organa nadzora in poslovodstva v zvezi s pomembnostjo kontroliranja v podjetju. Kontrolno okolje zagotavlja red in organiziranost za doseganje temeljnih ciljev ureditve notranjega kontroliranja in nadzora. Kontrolno okolje sestavljajo (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 19, 20): neoporečnost in etične vrednote, filozofija poslovođenja in slog delovanja, organizacijski ustroj, dodelitev pristojnosti in nalog, usmeritve in običaji pri ravnanju z ljudmi in sposobnost zaposlenih.

Podjetje ima pridobljen standard obvladovanja kakovosti ISO 9001:2008 ter standard varovanja okolja ISO 14001:2004. Sistem vodenja kakovosti podjetju omogoča večjo preglednost organiziranosti poslovanja in delovanja poslovnih procesov, dokumentiranost postopkov z odgovornostmi in pristojnostmi zaposlenih ter izboljšanje notranje komunikacije s sistematičnim pristopom.

Temeljito sem proučila poslovnik kakovosti, organizacijske predpise in delovna navodila, ki so objavljena na intranetu podjetja z oznako »Sistem kakovosti«. Za posodabljanje dokumentacije so odgovorni skrbniki kakovosti posameznih služb. Nekateri popisi procesov so bili nazadnje ažurirani v letu 2006, čeprav so se procesi v vmesnem obdobju spremenili. Navedeno kaže na to, da se sistem vodenja kakovosti ne izvaja v celoti. Nadaljnja pomanjkljivost, ki sem jo pri podrobnejšem preučevanju zaznala, je, da so procesi evidentirani z vidika skupine IGP. Iz poslovnika, organizacijskih predpisov ali navodil ni možno razbrati, da gre za invalidsko podjetje.

Razmejitev pristojnosti in odgovornosti med različnimi organizacijskimi enotami je v praksi pogosto izziv. Odgovornost posameznika ali organizacijske enote mora biti uravnotežena s pristojnostmi. Ob tem mora biti izpolnjeno načelo ločevanja funkcij oz. nalog pri čemer velja temeljno pravilo o nezdružljivosti nalog odobravanja, izvajanja, evidentiranja in nadziranja (Urankar, 2015, str. 84).

Evidentirani procesi so zelo splošni, kar dopušča nejasnosti pri njihovem izvajanju, določeni procesi niso bili popisani. Kjer gre za procese, ki bistveno vplivajo na doseganje

¹⁸ »Okolje kontroliranja je skupni učinek različnih dejavnikov, predvsem poslovnih in kontrolnih metod ravnateljstva, na vzpostavljanje, povečevanje ali zmanjševanje uspešnosti posameznih usmeritev ali postopkov ustroja notranjega kontroliranja.« (Taylor & Glazen, 1996, str. 393)

ciljev invalidskega podjetja, sem izvedla razgovore tudi z vodji pravne, kadrovske in finančne službe.¹⁹

Od vseh sem dobila zagotovilo, da zaposleni izvajajo postopke skladno z zakonodajo, čeprav postopki niso formalizirani. Zaključki so bili naslednji:

- Oblikovanje odstopljenih sredstev poteka večinoma v skladu z zakonodajo.
- Črpanje odstopljenih sredstev poteka v največjem obsegu, ki ga omogoča zakonodaja, za namene, ki bodo omogočili čim bolj konkurenčno delovanje invalidskega podjetja.
- Črpanje odstopljenih sredstev je zagotovljeno najkasneje v treh letih od oblikovanja, skladno z določili ZZRI.
- Pri zaposlovanju v invalidskem podjetju skrbijo, daje med zaposlenimi najmanj 50 % invalidov.
- Podjetje zaposluje dva strokovna sodelavca na področju zaposlitvene rehabilitacije invalidov, kar je skladno z določili ZZRI.

Dodatno sem opravila razgovore z zaposlenimi, ki obračunavajo plače, in zaposlenimi, ki računovodsko evidentirajo oblikovanje in črpanje odstopljenih sredstev. Tako sem dobila potrditev navedb. Direktor podjetja je že v tej fazi zagotovil, da bodo navedeni manjkajoči procesi popisani in umeščeni med delovna navodila sistema kakovosti.

IGP, d. o. o., je majhno podjetje, skladno z merili 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (odslej ZGD), ter kot tako, skladno s 57. členom ZGD, ni zavezano k reviziji letnih računovodskih izkazov ali pripravi letnega poročila, skladno s 60. členom ZGD. Po 59. členu ZZRI invalidska podjetja in zaposlitveni centri, ki se razvrščajo v srednja ali velika podjetja, revidirajo računovodske izkaze vsako leto, invalidska podjetja in zaposlitveni centri, ki se razvrščajo v majhna podjetja, pa na vsaka tri leta. Za potrebe revidiranja porabe dodeljenih vzpodbud je Slovenski inštitut za revizijo predpisal postopke revidiranja javnih sredstev za invalide. Proučila sem letna poročila zadnjih petih let, ki jih podjetje pripravlja v celotni vsebini, ki jo določa ZGD, ne glede na zgoraj opredeljena zakonska določila.

V nadaljevanju povzemam opredelitev vizije, poslanstva in strategije iz letnega poročila. Opredelitve se v zadnjih petih letih niso spremenile, in sicer (IGP, d. o. o., 2016, str. 7):

Vizija podjetja je, da bo glavnino svojih storitev opravljalo za podjetja skupine IGP. Poslanstvo podjetja je zagotoviti kupcem celovite in kvalitetne storitve, lastniku primeren donos na vloženi kapital, zaposlenim invalidom pa ustvariti temeljne pogoje za celovito socialno vključenost. Strateški cilj podjetja je ohranjanje statusa invalidskega podjetja in

¹⁹ Vodje služb so zaposleni na matičnem podjetju in so odgovorni za delovanje področij, ki jih vodijo, za celotno skupino IGP.

doseganje ustreznega poslovnega izida z namenom dolgoročnega obstoja invalidskega podjetja, ob socialni vključenosti ter usposabljanju in zaposlovanju invalidov. Ustvarjanje dobička iz prodaje proizvodov ali storitev je podrejeno primarnemu cilju.

Preučila sem letna poročila zadnjih petih let, ki jih podjetje pripravlja v celotni vsebini, ki jo določa ZGD, ne glede na zgoraj omenjena zakonska določila. V poslovnem delu letnega poročila je definirano tudi obvladovanje tveganj, in sicer, da je učinkovito obvladovanje tveganj konkurenčna prednost. Ustrezno prepoznavanje in obvladovanje tveganj pa je ključni prispevek k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Obvladovanje tveganj invalidskega podjetja je prikazano v Prilogi 3, iz katere je razvidno, da podjetje deli tveganja na:

- finančna tveganja (kreditno, likvidnostno, obrestno),
- strateška tveganja (prodajno, nabavno, kadrovsko, zunanje),
- tveganje delovanja (izpad podpore, nezmožnost operativnega delovanja).

V preglednici v Prilogi 3 je definicija navedenih pojmov, način obvladovanja in izpostavljenost. To poglavje v letnem poročilu predstavlja edini pisni dokument podjetja na temo obvladovanja tveganj. In te definicije se v zadnjih petih letih niso spremenile.

Opravila sem intervju z direktorjem podjetja, da bi se seznanila s poslovodskim videnjem poslovanja invalidskega podjetja, poslovnimi cilji, s ključnimi tveganji, ki jih kot direktor zaznava pri poslovanju. V intervjuju je direktor potrdil cilje podjetja, navedene v letnem poročilu.

Koletnik (2014, 114) navaja, da je treba v začetni fazi nameravanih sprememb ponovno preučiti umestnost obstoječe vizije in poslanstva organizacije in po potrebi dopolniti obstoječe strateške cilje ali celo vizijo in poslanstvo.

V fazi opredelitve kontrolnega okolja in ciljev bo direktor družbe odgovoril na samoocenitveni vprašalnik, ki temelji na modelu COSO in je prilagojen invalidskemu podjetju. Vprašalnik je vsebinsko zastavljen tako, da bo v pomoč pri začetnem seznanjanju s poslovodskim videnjem delovanja notranja kontrol na sedmih elementih v vprašalniku (splošno, zakonodaja, kadri, filozofija in način delovanja, organizacijska struktura, tveganja za uresničitev ciljev in kontrolne dejavnosti). Vsakemu od možnih odgovorov iz vprašalnika bo pripisana ustrežna ocena glede na štiristopenjsko lestvico, Ocene bodo od 1 do 4, tako da bo odgovoru »ne« pripisana vrednost 1, odgovoru »da« vrednost 4. Za vsakega od elementov bo tako izračunana povprečna ocena za invalidsko podjetje kot celoto (Cukon Mavec, 2006, str. 3).

Sawyer definira samoocenitev (angl. *control self assesment*) kot: »Proces, v katerem sodelujoči zaposleni in njihovi poslovođe, na ravni procesa in na ravni odločanja, prinašajo nenehno zavedanje o vseh pomembnih dejstvih, ki bi lahko vplivali na cilj delovanja podjetja in jim s tem omogočajo izvedbe potrebnih sprememb. Da bi vzpodbujali neodvisnost, nepristranskost in kakovost znotraj procesa, kakor tudi uspešnost usmerjanja, je priporočljivo, da se v take skupine vključijo tudi notranji revizorji, ki neodvisno poročajo o rezultatih upravi in nadzornemu svetu.« (Jagrič, 2011, str. 89). Dokumentacija, ki je podlaga za samoocenitev, mora biti strokovno pripravljena, tako da zagotavlja smiselnost dobljenih rezultatov, da omogoča ponavljanje samoocenitev in njihovo primerjavo v času, da je mogoče meriti napredek na področju notranjega kontroliranja oziroma obvladovanja tveganj. Prav tako morajo biti ustrezno dokumentirani rezultati samoocenitev, saj je na ta način zagotovljena možnost sklicevanja na te rezultate pri spreminjanju procesov oziroma izboljševanju kontrol (Cukon Mavec, 2006, str. 3).

4.3.3 Prepoznavanje tveganj

Prva stopnja obvladovanja tveganj je prepoznavanje tveganj. Metodologija COSO ERM napotuje, da naj podjetje v tej fazi prepozna vsa tveganja, ki bi lahko ogrozila doseganje poslovnih ciljev, in ne samo ključna. Prepoznavanje tveganj mora potekati na celovit in sistematičen način.

Glede na majhnost podjetja bodo v fazo prepoznavanja tveganj vključeni vsi zaposleni ter vodje služb in lastniki procesov matičnega podjetja. Zaposleni bodo najprej seznanjeni s temeljnimi usmeritvami delovanja invalidskega podjetja, ponovno jim bo predstavljena vizija, poslanstvo in cilji. Čeprav so dokumenti sistema kakovosti zaposlenim dostopni na intranetu podjetja, bodo popisi procesov, ki pokrivajo delovanje posameznih služb, zaposlenim izročeni v fizični obliki. Kot pomoč pri prepoznavanju tveganj jim bodo zastavljena spodaj navedena vprašanja.

Na prvi sklop vprašanj odgovarjajo vsi zaposleni:

1. Kaj bi lahko najbolj ogrozilo nadaljnji obstoj invalidskega podjetja?
2. Kakšno tveganje in kakšno priložnost predstavlja poslovanje invalidskega podjetja v skupini IGP?
3. Ali obstaja kakšno tveganje z opremo, ki jo uporabljate pri svojem delu?
4. Ali obstajajo okoljska tveganja v zvezi z izvajanjem vaše dejavnosti?
5. Ali bi lahko prišlo do novih postopkov v zvezi z delom, ki bi vplivali na doseganje ciljev (tveganja in priložnosti)?
6. Kateri dejavniki bi lahko ogrozili obstoj vaše zaposlitve?
7. S kakšnimi priložnostmi in težavami ste se srečali v preteklih letih?
8. Ali je v preteklih letih prišlo do kraje opreme?

9. Ali obstaja tveganje, da bi izvedli storitev za kupca na način, da bi bil nadaljnji obstoj podjetja ogrožen?
10. Ali obstajajo šibke točke v procesu, ki ga izvajate?

Na drugi skop vprašanj odgovarjajo lastniki procesov in vodje služb:

1. Ali se podjetje samo sooča s finančnimi tveganji ali ta tveganja prevzema matično podjetje?
2. Ali se invalidsko podjetje samo sooča s prodajnim in nabavnim tveganjem ali ta tveganja prevzema matično podjetje?
3. Kakšna tveganja so povezana z invalidsko zakonodajo?
4. Kakšna tveganja so povezana z Uredbo o splošnih skupinskih izjemah?
5. Ali obstaja tveganje, da interni predpisi niso skladni z zakonodajo?
6. Ali se zaposleni redno strokovno izpopolnjujejo zlasti na področju poklicne rehabilitacije invalidov in invalidske zakonodaje?
7. Kakšno tveganje in kakšne priložnosti za doseganje ciljev predstavlja invalidnost zaposlenih?
8. Ali obstaja tveganje izpada informacijske podpore?

Na podlagi odgovorov bo oblikovan skupni seznam tveganj. Tveganja bodo vodje posameznih služb in na koncu direktor podjetja razdelili v posamezne kategorije. COSO ERM ne določa delitve tveganj na posamezne kategorije, kar pa je nujno izvesti zaradi hitrejših in lažjih obravnave istovrstnih tveganj. Za lažjo obravnavo predlagam delitev, ki izhaja iz standarda IRM in je predstavljen v okviru poglavja 3.3, in sicer delitev na tveganja, povezana z zunanjim okoljem, in tveganja, povezana z notranjim okoljem.

Prva kategorija tveganj so tveganja, ki so povezana z zunanjim okoljem, in sicer:

- nejasnosti v zakonodaji, ki ureja delovanje invalidskih podjetij (pomanjkanje podzakonskih aktov),
- nejasnosti v zakonodaji pri oblikovanju in črpanju odstopljenih sredstev,
- nepripravljenost invalidskega podjetja na izredne razmere,
- intenzivnost pomoči zaradi zaposlovanja invalidov je prenizka in zato ne omogoča konkurenčnega delovanja na trgu dela.

Druga kategorijo tveganj predstavljajo tveganja, povezana z notranjim okoljem, kot so tveganja, povezana s statusnimi spremembami, s premoženjem podjetja, z računovodskim sistemom in s kontrolami ter z zaposlenimi. Delitev tveganj v kategorije v Tabeli 8 je prilagojena specifikam poslovanja invalidskega podjetja. Glede na to, da matično podjetje obvladuje in prevzema vsa finančna tveganja, so bila z vidika pomembnosti razvrščena v zadnjo kategorijo. Pričakovano je, da v fazi vzpostavitve registra tveganj ta tveganja in

določena tveganja, povezana z delovanjem režijskih služb, z vidika invalidskega podjetja ne bodo zaznana.

Tabela 8: Predlog umestitve tveganj invalidskega podjetja v kategorije po IRM

Skupina tveganja	Vrsta tveganja
1. Strateška tveganja	1.1 Tveganje neusklajenosti strategije s strateškimi cilji 1.2 Tveganje nedoseganja strateških ciljev 1.3 Tveganje nedoseganja poslovnega načrta 1.4 Tveganje izgube statusa invalidskega podjetja 1.5 Tveganje neustreznega oblikovanja odstopljenih sredstev 1.6 Tveganje nenamenske porabe odstopljenih sredstev 1.7 Tveganje neprilagojenih delovnih mest za invalide 1.8 Tveganje statusnih sprememb 1.9 Tveganje nekonkurenčnosti 1.10 Tveganje velike odvisnosti od matičnega podjetja 1.11 Druga strateška tveganja
2. Tveganja delovanja	2.1 Proizvodno tveganje 2.2 Nabavno tveganje 2.3 Prodajno tveganje 2.4 Kadrovsko tveganje 2.5 Tveganje neustrezne varnosti in zdravja pri delu 2.6 Tveganje neustrezne poklicne rehabilitacije 2.7 Tveganje neustreznega vodenja 2.8 Tveganje neustreznega informiranja in komuniciranja 2.9 Tveganje na računovodskem in davčnem področju 2.10 Pravna tveganja 2.11 Tveganje informacijskega sistema 2.12 Tveganje izgube zaupanja in ugleda 2.13 Druga tveganja delovanja
3. Naključna tveganja	3.1 Tveganja, povezana z okoljem 3.2 Tveganja, povezana s premoženjem podjetja 3.3 Tveganja drugih izrednih dogodkov
4. Finančno tveganje	4.1 Likvidnostno tveganje 4.2 Valutno tveganje 4.3 Tveganje spremembe obrestnih mer 4.4 Kreditno tveganje

Povzeto in prirajeno po The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC, The National Forum for Risk Management in the Public Sector – ALARM & The Institute of Risk Management - IRM, A Risk Management Standard, 2002, str.3.

4.3.4 Ocenjevanje tveganj

Na osnovi prepoznanih tveganj, bo direktor z vodji služb invalidskega in matičnega podjetja izvedel ocenjevanje tveganj. Notranja revizorka bom sodelujočim nudila strokovno podporo in jih seznanila s teoretičnim vidikom ocenjevanja tveganj s poudarkom na razumevanju verjetnosti in vpliva. Tveganja se bodo ocenjevala skladno s COSO ERM z vidika posameznih procesov, posameznih služb ter z vidika invalidskega podjetja kot celote, pri čemer predlagam oblikovanje tristopenjske lestvice za ocenjevanje verjetnosti (Tabela 9) in vpliva (Tabela 10). Glede na to, da se podjetje prvič sistematično srečuje s tveganji, bi delitev na več stopenj ali uporaba zapletenejših postopkov povzročala dodatne težave v razumevanju in izvedbi.

Tabela 9: Predlog kriterijev za določanje verjetnosti nastanka dogodka

Ocena	Opis
1 - ni verjetno	Verjetnost za nastanek dogodka je od vključno 0 % do 33 %.
2 - verjetno	Verjetnost za nastanek dogodka je od vključno 33 % do 67 %.
3 - zelo verjetno	Verjetnost za nastanek dogodka je od vključno 67 % do 100 %.

Povzeto in prirejeno po D. Griffiths, Risk based internal auditing – an introduction, 2006, str. 10.

Tabela 10: Predlog kriterijev za določanje vpliva tveganj

Ocena	Opis
1 - nepomembno	Obstoj in delovanje invalidskega podjetja ni ogroženo. Cilji invalidskega podjetja niso ogroženi, izvajanje storitev poteka nemoteno, prav tako tudi ni ogrožen ugled. Vrednostno dogodek povzroči največ do 1.000 EUR škode.
2 - zmerno	Obstoj in delovanje invalidskega podjetja še ni ogroženo. Oblikovanje in črpanje odstopljenih sredstev ne poteka več v maksimalno zakonsko dopustni meri. Potrebno je reorganizirati določene službe. Kratkoročno je zmanjšan ugled podjetja. Vrednostno dogodek povzroči več kot 1.000 EUR in manj kot 50.000 EUR škode.
3 - kritično	Obstoj in delovanje invalidskega podjetja je ogroženo. Podjetju grozi odvzem statusa invalidskega podjetja. Pojavi se potreba po spremembi vizije, poslanstva, strategije. Dolgoročno je izgubljen ugled podjetja. Vrednostno dogodek povzroči več kot 50.000 EUR in manj kot 200.000 EUR škode.

Povzeto in prirejeno po D. Griffiths, Risk based internal auditing – an introduction, 2006, str. 10.

Zmnožek verjetnosti nastanka dogodka in njegovega vpliva na doseganje ciljev invalidskega podjetja je kot stopnja tveganja prikazan v Tabeli 11, pri čemer, skladno z matriko tveganj, tveganja v rdečih poljih z vrednostjo 6 ali 9 zahtevajo urgentno ukrepanje,

tveganja, ki so v rumenih poljih z vrednostjo 3 ali 4 zahtevajo ukrepanje, tveganja, ki so razvrščena v zelena polja z vrednostjo 1 ali 2 predstavljajo sprejemljivo raven tveganj. Tveganja, ki imajo oznako »x« ne predstavljajo direktnih tveganj podjetja, saj ta tveganja v celoti obvladuje matično podjetje. V tabeli so predstavljene vrednosti, ki jih kot notranja revizorka pričakujem glede na poznavanje invalidskega podjetja.

Pri izvedbi svetovalnega posla mi bo prikaz služil kot pomoč pri usmerjanju vodij služb, lastnikov procesov in direktorja podjetja pri izvedbi dejanskega ocenjevanja. Sodelujočih pri ocenjevanju v začetni fazi z možnimi stopnjami tveganj ne bom seznanila, da ne bi prišlo do izvajanja nedovoljenih vlog notranjega revizorja. Končno potrditev stopenj tveganj bo po izvedenem ocenjevanju tudi formalno odobril direktor podjetja.

Sprejemljivo raven tveganj mora obvezno potrditi direktor podjetja. Jagrič (2016, str. 89) meni, da določanje sprejemljive ravni tveganj ne predstavlja le ključne podlage pri sprejemanju poslovnih odločitev, temveč vse bolj postaja temeljni poslovni model za upravljanje podjetij.

Tabela 11: Možne stopnje tveganja kot zmnožek verjetnosti in vpliva v invalidskem podjetju

Vrsta tveganja	Verjetnost	Vpliv	Stopnja tveganja	Način odziva
1. Strateška tveganja				
1.10 Tveganje velike odvisnosti od matičnega podjetja	3	3	9	Urgentno
1.2 Tveganje nedoseganja strateških ciljev	2	3	6	Urgentno
1.4 Tveganje izgube statusa invalidskega podjetja	2	3	6	Urgentno
1.5 Tveganje oblikovanja odstopljenih sredstev	2	3	6	Urgentno
1.6 Tveganje nenamenske porabe odstopljenih sredstev	2	3	6	Urgentno
1.8 Tveganje statusnih sprememb	2	2	4	Ukrepanje
1.9 Tveganje nekonkurenčnosti	2	2	4	Ukrepanje
1.1 Tveganje neusklajenosti strategije s strateškimi cilji	1	2	2	Sprejem
1.7 Tveganje neprilagojenih delovnih mest za invalide	1	2	2	Sprejem
1.3 Tveganje nedoseganja poslovnega načrta	1	1	1	Sprejem
2. Tveganja delovanja				
2.4 Kadrovsko tveganje	3	3	9	Urgentno
2.8 Tveganje neustreznega informiranja in komuniciranja	1	2	2	Sprejem
2.7 Tveganje neustreznega vodenja	1	2	2	Sprejem
2.12 Tveganje izgube zaupanja in ugleda	1	2	2	Sprejem
2.5 Tveganje neustrezne varnosti in zdravja pri delu	1	2	2	Sprejem
2.6 Tveganje neustrezne poklicne rehabilitacije	1	2	2	Sprejem
2.1 Proizvodno tveganje	1	1	1	Sprejem
2.2 Nabavno tveganje	x	x	x	x

se nadaljuje

Tabela 11: Možne stopnje tveganja kot zmnožek verjetnosti in vpliva v invalidskem podjetju (nad.)

Vrsta tveganja	Verjetnost	Vpliv	Stopnja tveganja	Način odziva
2.3 Prodajno tveganje	x	x	x	x
2.9 Tveganje na računovodskem in davčnem področju	x	x	x	x
2.10 Pravna tveganja	x	x	x	x
2.11 Tveganje informacijskega sistema	x	x	x	x
3. Naključna tveganja				
3.1 Tveganja, povezana z okoljem	1	2	2	Sprejem
3.2 Tveganja, povezana s premoženjem podjetja	1	2	2	Sprejem
4. Finančno tveganje				
4.1 Likvidnostno tveganje	x	x	x	x
4.2 Valutno tveganje	x	x	x	x
4.3 Tveganje spremembe obrestnih mer	x	x	x	x
4.4 Kreditno tveganje	x	x	x	x

Povzeto in prirejeno po D. Griffiths, *Risk based internal auditing – an introduction*, 2006, str. 10;
 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *COSO ERM - Application Techniques*, 2004a, str. 38.

4.3.5 Odzivanje na tveganja

Direktor podjetja bo z vodji služb invalidskega in matičnega podjetja ter lastniki procesov za vsako v predhodni fazi ocenjeno tveganje, določil ustrezen odziv na tveganje kot eno od štirih možnosti, torej izogibanje, zmanjšanje, prenos, sprejem ali kombinacijo navedenih odzivov. Skladno s teoretičnim prikazom v Sliki 11 bi poslovodstvo za ocenjena tveganja z vrednostjo 6 in 9 izbralo kot odziv na tveganje izogibanje, 3 in 4 zmanjšanje ali prenos ter 1 ali 2 sprejem tveganja. Odločitve so v praksi veliko kompleksnejše, odvisne od individualne obravnave posameznega tveganja, notranjega in zunanjega okolja ter predvsem od sprejemljive stopnje tveganja. Pričakovani odzivi bodo praviloma naslednji:

- Izogibanje tveganju: Gre za tveganja, ki lahko zaradi visoke verjetnosti in velikega vpliva ogrozijo obstoj podjetja. Obstoj podjetja bi ogrozila predvsem izguba statusa invalidskega podjetja, zato bo obvladovanje teh tveganj vsebovalo pripravo natančnih postopkovnih navodil za izvajanje najmanj mesečne kontrole števila zaposlenih invalidov ter kontrolnih postopkov v zvezi z oblikovanjem in črpanjem odstopljenih sredstev, ki jih podjetje na formalni ravni še nima sprejetih. Podjetje ne bo črpalo odstopljenih sredstev iz naslova nakupa opreme, ki ni namenjena izključno za invalide.
- Zmanjšanje tveganja: Direktor bo s ciljem zmanjšanja tveganja uvedel dodatne kontrolne aktivnosti v obliki dodeljevanja pristojnosti in odgovornosti, razmejevanja nezdržljivih nalog, dodeljevanja pooblastil, pregledovanj opravljenih nalog, sprejetja

organizacijskih predpisov in navodil ter preverjanja, ali se aktivnosti izvajajo skladno s sprejetimi navodili.

- Prenos tveganja: Podjetje ima sklenjeno zavarovanje odgovornosti iz dejavnosti ter zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni. Kadrovska, finančna in pravna služba matičnega podjetja, skladno s pogodbo o izvajanju splošnih storitev, nosijo odgovornost za skladnost s predpisi. Lastniki posameznih procesov bodo preverili pogodbeno določila sklenjenih pogodb ter seznanili direktorja z ugotovitvami glede dejanskega obvladovanja teh tveganj. Direktor bo presodil, ali so potrebne dodatne oblike zavarovanj.
- Sprejem tveganja: Direktor bo ta tveganja sprejel, saj zaradi majhne verjetnosti in majhnega vpliva obstoj invalidskega podjetja ni ogrožen.

Direktor bo praviloma potrdil s strani vodij služb predlagane odzive oziroma ukrepe za njihovo obvladovanje. Tveganje zaradi velike odvisnosti od matičnega podjetja in kadrovske tveganje bo predvidoma ocenjeno z najvišjo stopnjo, kar zahteva takojšnje ukrepanje, zato sta v nadaljevanju podrobneje obravnavana.

Tveganje zaradi velike odvisnosti od matičnega podjetja se lahko kratkoročno zmanjša na področju nadomestne izpolnitve kvote. ZZRZI določa za vsa podjetja, ki imajo več kot 20 zaposlenih, obveznost zaposlitve od 2 % do 6 % invalidov glede na dejavnost podjetja. Podjetja lahko kvoto izpolnijo tako, da sklenejo pogodbo o poslovnem sodelovanju za nadomestno izpolnitev kvote z invalidskim podjetjem. Vodja kadrovske službe mora pripraviti predloge za vzpostavitev standardnih postopkov sodelovanja s podjetji, ki ne izpolnjujejo obvezne kvote. Podjetjem je treba predstaviti možnosti poslovnega sodelovanja z invalidskim podjetjem, kar bi pomenilo za ta podjetja prihranek v višini 70 % minimalne plače za vsakega invalida pod kvoto. Vodje služb bodo pripravili predloge za povečanje dejavnosti na trgu, predvsem na področju urejanja okolja in pleskarskih del, kjer še niso izčrpane vse možnosti. Učinki iz tega naslova se bodo odrazili v dolgoročnem obdobju.

Kadrovske tveganje predstavlja nevarnost, da bi bilo med zaposlenimi invalidov manj kot 50 %, kar bi pomenilo, da bi bilo podjetje upravičeno do odstopljenih sredstev samo iz naslova zaposlenih invalidov in ne vseh zaposlenih. Če pa bi bilo invalidov manj kot 40 %, bi to pomenilo celo izgubo statusa invalidskega podjetja. Postopki v zvezi s kadrovske tveganji niso formalizirani in so prepuščeni posameznim zaposlenim, zato direktor podjetja sprejme ustrezna navodila, skladno s predpisi ISO ter ustrezen način informiranja zaposlenih, za kar je zadolžen lastnik procesa za kadrovske področje.

Možni odzivi na tveganja so okvirno določeni v Tabeli 12. Tveganj, ki so v Tabeli 11 označena z oznako »x«, v nadaljevanju ne obravnavam, saj so ta tveganja obvladovana na ravni matičnega podjetja za vsa podjetja v skupini in ne predstavljajo direktnega tveganja

za invalidsko podjetje. Prav tako tudi ne obravnavam tveganj s sprejemljivo stopnjo tveganja. Pri izvedbi svetovalnega posla mi bo prikaz služil kot pomoč pri usmerjanju vodij služb, lastnikov procesov in direktorja podjetja pri določanju možnih odzivov na tveganja. Končno potrditev možnih odzivov bo tudi formalno odobril direktor podjetja.

Tabela 12: Možni odzivi na tveganja v invalidskem podjetju

Vrsta tveganja	Odziv
1.10 Tveganje velike odvisnosti od matičnega podjetja	ZMANJŠANJE/IZOGIBANJE: Aktivnosti na področju nadomestne izpolnitve kvote in aktivno izvajanje prodajnih aktivnosti na trgu.
2.4 Kadrovsko tveganje	ZMANJŠANJE/PRENOS: Priprava navodila za oblikovanje odstopljenih sredstev z opredelitvijo kontrolnih postopkov glede ustreznega odstotka invalidov in odgovornih oseb za izvedbo. V pogodbi o medsebojnem sodelovanju z matičnem podjetjem o izvajanju kadrovske službe morajo biti natančno definirane kontrolne aktivnosti.
1.2 Tveganje nedoseganja strateških ciljev	ZMANJŠANJE: Priprava navodila za izvajanje ključnih postopkov in odgovornih oseb v zvezi z ohranjanjem statusa invalidskega podjetja. Standardna mesečna poročila v zvezi z doseganjem poslovnega izida ter drugih ciljev, skladnih s poslovnim načrtom podjetja in takojšnji ukrepi v primeru odstopanj posameznih organizacijskih enot.
1.4 Tveganje izgube statusa invalidskega podjetja	ZMANJŠANJE/IZOGIBANJE: Povezano je s tveganjem 1.2. Strogo upoštevanje sprejetih internih navodil in proaktivno sodelovanje z državnimi institucijami na področju invalidske zakonodaje v primeru pričakovanih sprememb. Podjetje ne sprejme nobene aktivnosti, ki bi lahko ogrozila status invalidskega podjetja.
1.5 Tveganje oblikovanja odstopljenih sredstev	ZMANJŠANJE/PRENOS: Priprava navodila za izvajanje ključnih postopkov in odgovornih oseb v zvezi z oblikovanjem odstopljenih sredstev. Uvedejo se dodatne kontrolne aktivnosti pri oblikovanju, ki morajo biti formalno mesečno odobrene s strani vodje kadrovske službe. V pogodbi o medsebojnem sodelovanju z matičnem podjetjem o izvajanju kadrovske službe se dodano definira kontrolne aktivnosti pri oblikovanju odstopljenih sredstev.
1.6 Tveganje nenamenske porabe odstopljenih sredstev	ZMANJŠANJE/PRENOS: Priprava navodila za izvajanje ključnih postopkov in odgovornih oseb v zvezi s porabo odstopljenih sredstev. V pogodbi o medsebojnem sodelovanju z matičnim podjetjem o izvajanju kadrovske službe in računovodenja se dodatno definira kontrolne aktivnosti pri porabi odstopljenih sredstev.

se nadaljuje

Tabela 12: Možni odzivi na tveganja v invalidskem podjetju (nad.)

Vrsta tveganja	Odziv
1.8 Tveganje statusnih sprememb	ZMANJŠANJE: Zmanjšanje na način, da lastniki procesov preučijo veljavne organizacijske predpise in navodila ter predlagajo njihove posodobitve. V primeru statusnih sprememb (pripojitve, oddelitve v okviru skupine) na ta način izvajanje aktivnosti posameznih procesov ne bo ogroženo (jasne odgovornosti in pristojnosti ne glede na umestitev v organizacijsko shemo skupine).
1.9 Tveganje nekonkurenčnosti	ZMANJŠANJE: Izvajanje vseh aktivnosti na način, da se izpolnjujejo zastavljeni cilji določeni s poslovnim načrtom ter standardna spremljava poslovanja in ukrepanje v primeru odstopanj. Nekonkurenčnost, ki izhaja iz zmanjšane delovne zmožnosti invalidov, je treba nadomestiti z maksimalnim oblikovanjem in črpanjem odstopljenih sredstev v skladu s sprejetimi navodili.

Povzeto in prirejeno po D. Griffiths, Risk based internal auditing – an introduction, 2006, str. 36; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO ERM - Application Techniques, 2004a, str. 55.

4.3.6 Opredelitev ukrepov, odgovornih oseb in rokov

Predloge ukrepov za obvladovanje tveganj z odgovornimi osebami in roki izvedbe vedno potrjuje direktor podjetja. Kot navaja Vezjak (2008, str. 10), je treba poskrbeti, da so zaposleni s sprejetimi notranjimi predpisi, navodili ali drugimi akti ustrezno seznanjeni, da jih pravilno razumejo, da dojemajo koristnost predpisanih postopkov in svojo vlogo pri zagotavljanju uspešnosti podjetja ter da čutijo in sprejemajo svoj del odgovornosti.

V tej fazi bodo vodje služb in lastniki procesov na internem izobraževanju seznanjeni s postopki evidentiranja tveganj in umeščanja v predlagano strukturo registra tveganj za posamezne organizacijske enote ali procese ob upoštevanju prej prepoznanih in ocenjenih tveganj. Lastniki procesov so vodje služb in zaposleni na matičnem podjetju, ki nosijo odgovornost za proces skupine ne glede na to, na katerem podjetju se izvaja. V register tveganj bodo umestili posamezna prepoznana tveganja ter predlagali sprejem ukrepov, odgovornih oseb in rokov izvedbe. Notranja revizorka bom na osnovi pripravljenih odgovorov in sprotnega usmerjanja njihovega dela pripravila osnutek registra tveganj invalidskega podjetja ter ga posredovala direktorju podjetja v pregled in potrditev. V Tabeli 13 in Tabeli 14 je predlog registra tveganj, ki na sistematičen način predstavi vse prej izvedene aktivnosti ter dodatno pojasnjuje primernost obstoječih notranjih kontrol, odgovornih oseb in rokov za izvedbo ukrepov.

Tabela 13: Predlog registra tveganj invalidskega podjetja (splošno)

Št.	Opis tveganja v procesih	Vrsta tveganja	Številka tveganja	Tveganje pri delovanju (inherentno tveganje)			Obstoj / primernost notranjih kontrol	Odzivanje na tveganja	Odgovornost za ukrepanje	Rok
				Verjetnost	Vpliv	Stopnja tveganja				
	Vrste procesov, aktivnosti, delovnih postopkov	Oprelitev tveganja iz kategorizacije tveganj	Oprelitev številke tveganja iz kategorizacije tveganj	Oprelitev velikosti verjetnosti	Oprelitev po pomembnosti posledic	Določitev razpona od - do	Ocenitev obstoja / primernosti notranjih	Predlogi za zmanjševanje tveganj	Ime in priimek zaposlenih (praviloma lastnik procesa)	Rok za izvedbo ukrepov
				1 - ni verjetno 2 - verjetno 3 - zelo verjetno	1 - nepomembno 2 - zmerno 3 - kritično	6, 9 - urgentno 3, 4 - ukrepanje 1, 2 - sprejem	0 - Neobstoječe 1 - Primerne 2 - Manj primerne 3 - Neprimerne	Zmanjšanje Sprejem Izogibanje Prenos	Lastnik procesa Vodja službe Zaposleni	Sproti Dnevno Tedensko Mesečno Letno Do (datum)

Povzeto in prirejeno po D. Griffiths, *Risk based internal auditing – an introduction*, 2006, str. 60 do 64; Čížman, M., *Register tveganj pri posrednih proračunskih uporabnikih*, 2011, str. 162; *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO ERM - Application Techniques*, 2004a, str. 62.

Tabela 14: Predlog registra tveganj invalidskega podjetja (primer)

Št.	Opis tveganja v procesih	Vrsta tveganja	Skupina tveganja	Tveganje pri delovanju (inherentno tveganje)			Obstoj / primernost notranjih kontrol	Odzivanje na tveganja	Odgovornost za ukrepanje	Rok
				Verjetnost	Vpliv	Stopnja tveganja				
1.	1. PROCES ZAPOSLOVANJA: Število zaposlenih invalidov je nižje od 50 % vseh zaposlenih.	2.4 Kadrovsko tveganje	2. Tveganja delovanja	3 - Zelo verjetno	3 - Kritično	9 - Urgentno	2 - Manj primerne: Izvajanje ni dokumentirano v internih predpisih in navodilih, posledično ni obvladovano in je prepuščeno pravilni izvedbi referentom.	ZMANJŠANJE/ PRENOS: Priprava navodila za oblikovanje odstopljenih sredstev z opredelitvijo kontrolnih postopkov glede ustreznega odstotka invalidov in odgovornih oseb za izvedbo. V pogodbi o medsebojnem sodelovanju z matičnem podjetjem o izvajanju kadrovske službe se dodano definira kontrolne aktivnosti.	Lastnik procesa (vodja kadrovske službe)	Do 30.6.2016 (v roku 30 dni)

Povzeto in prirejeno po D. Griffiths, *Risk based internal auditing – an introduction*, 2006, str. 60 do 64; Čižman, M., *Register tveganj pri posrednih proračunskih uporabnikih*, 2011, str. 162; *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO ERM - Application Techniques*, 2004a, str. 62.

4.3.7 Pregledovanje tveganj in poročanje

Navodilo za obvladovanje tveganj, ki ga bom skladno z delovnim programom pripravila notranja revizorka, bo vsebovalo konkretna izvedbena določila prepoznavanja tveganj, ocenjevanja tveganj, odzive na tveganja, opredelitev ukrepov, odgovornih oseb in rokov ter pregledovanja tveganj po posameznih fazah in tudi časovne intervale pregledovanja posameznih tveganj ter poročanja. Del navodila bodo tudi dodatne zahteve, kot jih navaja Čížman (2008, str. 160, 161), in sicer: predhodna priprava analize stroškov in koristi za doseganje določene stopnje obvladovanja tveganj, posebej bo poudarjena dolžnost posloводства, da spremlja tveganja v registru tveganj in dodaja nove, izvede prehajanje obstoječih tveganj iz enega dela matrike tveganj v drugega in sprotno prilagajanje spremembam v poslovnem okolju.

Notranji revizor je tisti, ki bo imel po končani uvedbi registra tveganj osrednjo vlogo pri obvladovanju tveganj. Dokler invalidsko podjetje ne doseže višje stopnje zrelosti, bo notranji revizor še vedno lahko opravljal le posle svetovanja, predvsem naslednje:

- spodbujanje prepoznavanja in ocenjevanja tveganj,
- svetovanje poslovodu pri določanju primernih ukrepov za obvladovanje tveganj,
- koordiniranje aktivnosti, povezanih s procesom obvladovanja tveganj in
- poročanje v zvezi z obvladovanjem tveganj.

Lastniki procesov so hkrati tudi lastniki tveganj²⁰ v okviru posameznih procesov. Njihova odgovornost je, da direktorju podjetja sproti predlagajo spremembe zaznanih tveganj, v skladu s spremembami v delovanju invalidskega podjetja. Formalno jih bo direktor podjetja najmanj enkrat letno tudi odobril, in sicer pred sprejemom poslovnega načrta podjetja.

Register tveganj invalidskega podjetja bo vzpostavljen na način, da bo lahko preko nadaljnega razvoja postopkov v zvezi z obvladovanjem tveganj, in s tem napredovanja podjetja v višje stopnje zrelosti na tem področju, postal tudi podlaga za izvajanje ključnih vlog notranje revizije, kot jih določa IIA in so predstavljene v poglavju 2.3.2. Navedeno presega okvir tega raziskovalnega dela, zato izvajanje ključnih vlog navajam le kot izhodišče za razvoj notranje revizije v invalidskem podjetju.

²⁰ Lastnik tveganja (angl. *risk owner*) je oseba z odgovornostjo in pooblastili za upravljanje tveganja (Jereb, 2014, str. 23).

SKLEP

Tveganja, s katerimi se podjetje srečuje pri poslovanju, pomenijo njegovo ranljivost, hkrati pa jih mora do določene mere sprejeti, da lahko doseže zastavljene cilje. Vsem tveganjem se ne more v celoti izogniti, lahko pa posamezna omili s pravočasnimi ukrepi. Obvladovanje tveganj ne pomeni popolne odprave posledic, temveč odpravljanje tveganj in sprejemanje le-teh do sprejemljive stopnje z namenom, da bodo cilji podjetja vseeno doseženi.

Učinkovit sistem obvladovanja tveganja mora poleg prepoznave tveganja vključevati tudi načine ocenjevanja izpostavljenosti posameznim vrstam tveganj, določitev ukrepov in njihovo izvedbo ter merjenje uspešnosti obvladovanja tveganj (Berk et al., 2005, 259).

Invalidska podjetja poslujejo v različnih dejavnostih in se tako srečujejo z različnimi tveganji, ki so pogojena z različnim okoljem. Vsem tem podjetjem je skupna zakonodaja s kriteriji za ohranitev statusa invalidskega podjetja, nadzora poslovanja ter oblikovanja in porabe državnih pomoči. Invalidska podjetja so podjetja z nadpovprečnim deležem zaposlenih invalidov, zato so višja tudi kadrovska tveganja, povezana z odsotnostjo z dela zaradi bolezni in poškodb.

Če predpostavimo, da je stopnja zrelosti obvladovanja tveganj invalidskih podjetij enaka razkritjem v javno objavljenih letnih poročilih za poslovno leto 2015, kar nam potrjujejo tudi razkritja v konsolidiranih letnih poročilih za skupine podjetij, ugotovimo, da je le 5 invalidskih podjetij oz. 4 % vseh med prvo in drugo stopnjo zrelosti obvladovanja tveganj. Invalidska podjetja se torej tveganj ali ne zavedajo ali se tveganj zavedajo, vendar še nimajo vzpostavljenih mehanizmov njihovega obvladovanja. Glede na navedeno je vloga notranjega revizorja pri vzpostavitvi in vzdrževanju celovitega obvladovanja tveganj v invalidskih podjetjih predvsem svetovalna.

Obravnavano invalidsko podjetje je med predzadnjo in zadnjo stopnjo zrelosti, kar pomeni, da se pričinja tveganj zavedati. Na konkretnem invalidskem podjetju sem prikazala svetovalno vlogo notranje revizije pri obvladovanju tveganj preko načrta vzpostavitve registra tveganj. Register tveganj je zastavljen tako, da po začetni vzpostavitvi predvideva njegovo stalno ažuriranje in odzivanje na spremenjene okoliščine v delovanju invalidskega podjetja. Skozi razvijanje postopkov v zvezi z obvladovanjem tveganj in posledično napredovanjem podjetja v višje stopnje zrelosti na tem področju, bo postal tudi podlaga za izvajanje ključnih vlog notranje revizije, kot jih določa IIA.

Vloge notranjih revizorjev pri obvladovanju tveganj IIA deli na ključne, dopustne in nezaželene. Izvedba svetovanja spada med dopustne vloge notranjih revizorjev. V invalidskem podjetju svetovanje poleg načrtovanja vsebuje šest sklopov, in sicer: (1)

določitev kontrolnega okolja in redefinicije ciljev, (2) prepoznavanje tveganj, (3) ocenjevanje tveganj, (4) odzivanje na tveganja v smislu svetovanja poslovodstvu pri določanju primernih ukrepov za njihovo obvladovanje, (5) koordiniranje aktivnosti z določanjem ukrepov, odgovornih oseb in rokov ter (6) vzdrževanje in razvoj sistema obvladovanja tveganj in poročanja o tveganjih.

Skozi prikaz vzpostavitve registra tveganj na konkretnem invalidskem podjetju in analize javno objavljenih letnih poročil invalidskih podjetij za poslovno leto 2015 sem odgovorila na začetku postavljenima raziskovalnima vprašanjema magistrskega dela, in sicer: da notranja revizija pripomore k doseganju ciljev invalidskega podjetja na način, ki je odvisen od stopnje zrelosti na področju obvladovanja tveganj in da ima svetovalno vlogo pri vzpostavitvi in vzdrževanju celovitega obvladovanja tveganj s sistematičnim pristopom obvladovanja tveganj v invalidskih podjetjih.

Pickett (2010, str. 237) navaja misel Jamesa Lama²¹, ki sicer v angleškem izvorniku glasi veliko bolj udarno, in sicer da je dolgoročno edina alternativa obvladovanju tveganj krizni management. Ta druga možnost pa je veliko bolj neprijetna, draga in časovno zamudna.

²¹ Misel v angleškem izvorniku glasi: »Over the longer term, the only alternative to risk management is crisis management, and crisis management is much more embarrassing, expensive and time-consuming.«

LITERATURA IN VIRI

1. *Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES)*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
2. The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM), & The Institute of Risk Management (IRM). (2002). *A Risk Management Standard*. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf
3. The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM), & The Institute of Risk Management (IRM). (2010). *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf
4. Aon Corporation. (2010). *Enterprise risk management survey global '10*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.aon.com/attachments/2010_Global_ERM_Survey.pdf
5. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganj: skrivnost celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
6. Brumnič-Smrekar, T. (2016). *Razvojna strategija invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji* (Zbornik predavanj). Ljubljana: Cankarjev dom.
7. Chartered Institute of Internal Auditors. (2014). *Risk based internal auditing*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/201501GuidetoRBIA.pdf>.
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004a). *Enterprise Risk Management, Integrated Framework, Application Techniques*. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Celovit okvir notranjega kontroliranja*. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/sites/default/files/notranji-revizorji/coso.pdf>.
11. Cukon Mavec, N. (2006). Priprava samoocenitve pri neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikih. 8. *izobraževalni seminar o javnih financah in državnem revidiranju z naslovom Reforme javnih financ in notranje revizije* (str. 1-12). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
12. Čižman, M. (2008). Register tveganj pri posrednih proračunskih uporabnikih. *Revija IKS*, 11(08), 159-164.
13. Domel IP invalidsko podjetje, d. o. o. (2016). *Letno poročilo Domel IP za leto 2015*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1853678000>

14. Drobnič, D. (2008). *Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Faure, A. (2016). *Employment of disabled people in EU countries with an emphasis on sheltered employment* (Zbornik predavanj). Ljubljana: Cankarjev dom.
16. Grant Thornton UK LLP. (2014). *Review of Risk Management Arrangements (Argyll & Bute Council)*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.argyll-bute.gov.uk/moderngov/documents/s92235/Risk%20Management%20Grant%20Thornton.pdf>
17. Griffiths, D. (2006). *Risk based internal auditing – an introduction*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.internalaudit.biz/files/introduction/rbiainroduction.pdf>
18. Hieng, R. (2011). Spremembe na področju vzpodbud zaradi zaposlovanja invalidov. *Revija IKS*, 11(11), 78-86.
19. Hieng, R. (2014). Poraba vzpodbud zaradi zaposlovanja invalidov nad predpisano kvoto. *Revija IKS*, 12(14), 65-68.
20. The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland. (2003). *Position Statement: Risk Based Internal Auditing*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cqs.co.za/content/IIA%20UK%20-%20Position%20Statement%20-%20Risk%20Based%20Internal%20Auditing~2.pdf>
21. The Institute of Internal Auditors. (b.l.) *Internal Audit Process Maturity*. 18. aprila 2016 na spletnem naslovu https://na.theiia.org/services/quality/Public_Documents/maturity%20model.pdf
22. The Institute of Internal Auditors. (2009). *Position paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. Najdeno 22. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>
23. The Institute of Internal Auditors. (2013). Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (slovenski prevod). Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/sites/default/files/notranji-revizorji/nr-ssr-2013.pdf>
24. The Institute of Internal Auditors. (2013a). *Svetovalni napotki (Practice Advisories)*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://sir.gpa.si/iiia/svetovalni-napotki.php>
25. The Institute of Internal Auditors. (2013b). *Practice Guide: Selecting, Using, and Creating Maturity Models: A Tool for Assurance and Consulting Engagements*. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.iiia.org.uk/media/358857/selecting__using__and__creating_maturity_models_-_a_tool_for_assurance_and_consulting_engagements.pdf

26. *The Institute of Internal Auditors, Slovenski inštitut.* (2016). Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/ia/>
27. IGP, d. o. o. (2015). *Letno poročilo skupine in podjetja* (interno gradivo). Novo mesto: IGP, d. o. o.
28. IGP, d. o. o. (2016). *Dokumenti sistema vodenja* (interno gradivo). Novo mesto: IGP, d. o. o.
29. IGP, d. o. o. (2016a). *Mesečno poročanje* (interno gradivo). Novo mesto: IGP, d. o. o.
30. Intes storitve, d. o. o. (2016). *Letno poročilo Intes storitve za leto 2015.* Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5914850000>
31. Jagrič, M. (2011). *Izvajanje notranjerevizijskega posla, gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor.* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
32. Jagrič, M. (2014). Delovni program posla in COSO 2013. *Revija SIR*IUS*, 6/14, 5-21.
33. Jagrič, M. (2015). Dodana vrednost notranjega revidiranja na primeru ERM in EVA. *Revija SIR*IUS*, 6/15, 17-36.
34. Jagrič, M. (2016). Usmeritve za povečanje prodornosti notranjega revidiranja. *Revija SIR*IUS*, 1/16, 86-98.
35. *Javni jamstveni, preživninski in invalidski sklad Republike Slovenije.* Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.jpi-sklad.si/>
36. Jereb, B. (2014). *Obvladovanje tveganj.* Celje: Fakulteta za pomorstvo.
37. Koletnik, F. (2007). *Notranje revidiranje.* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
38. Koletnik, F. (2010). *Forenzični vidik gospodarskega notranjega revidiranja, gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor.* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
39. Koletnik, F. (2013). Notranja revizija v luči obstoja in razvoja organizacije. *Revija SIR*IUS*, 6/13, 84-99.
40. Koletnik, F. (2014). Notranja revizija in obvladovanje sprememb. *Revija SIR*IUS*, 3/14, 108-119.
41. Korže, B. (2014). *Pravo družb in poslovno pravo.* Ljubljana: Uradni list RS.
42. Komisija Evropskih skupnosti. (2010). *Evropska strategija o invalidnosti za obdobje 2010-2020: obnovljena zaveza za Evropo brez ovir.* (Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij). Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
43. McNally, J. S. & Tophoff, V. H. (2014). *Upgrading Risk Management and Internal Control in Your Organization.* Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.slideshare.net/IFAC_Multimedia/ima-june-2014conferenceupgradingrmicsessiondeckfinal

44. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2013). *Analiza statusa, namena ustanovitve in stroškov delovanja invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/invalidi_vzv/invalidska_podjetja_v_rs/
45. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2014). *Akcijski program za invalide 2014–2021*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/invalidi_vzv/API_2014-2021.pdf
46. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2016). Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mddsz.gov.si/>
47. Ministrstvo za finance. (2016). Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/drzavne_pomoci/pravilo_kumulacije_pri_drzavnih_pomoceh/
48. *Navodila o državnih pomočeh zaradi zaposlovanja invalidov*. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/invalidi_vzv/NavodilaDP-invalidi.pdf
49. Pickett, K.H.S. (2010). *The internal auditing handbook (3th ed)*. Chichester: Wiley.
50. Pravilnik o invalidskih podjetjih. *Uradni list RS* št. 117/2005.
51. Pravilnik o merilih in postopku za določitev višine subvencije plače za invalide. *Uradni list RS* št. 117/05 in 40/08.
52. Slovenski inštitut za revizijo. (2011). *Kodeks poklicne etike notranjega revizorja*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/sites/default/files/nr-Kodeks_poklic_etike-nr.pdf
53. Slovenski inštitut za revizijo. (2011a). *Kodeks notranjerevizijskih načel*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/sites/default/files/nr-Kodeks_nr_nacel-11.pdf
54. Slovenski inštitut za revizijo. (b.l.) *Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev* (The institute of Internal Auditors, IIA). Slovenski prevod. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/sites/default/files/nr-Kodeks_etike-IIA.pdf
55. Stališče 17: Obravnavanje posebnih zakonskih zahtev pri reviziji delodajalcev, ki zaposlujejo invalide. *Uradni list RS* št. 47/13.
56. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Invalidska podjetja v Sloveniji so konec 2014 zaposlovala manj kot petino vseh delovno aktivnih invalidov*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
57. SUZ, d. o. o., proizvodnja in storitve, IP (2016). *Letno poročilo SIJ SUZ za leto 2015*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1199781000>

58. SŽ-ŽIP, storitve, d. o. o. (2016). *Letno poročilo SŽ-ŽIP za leto 2015*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5824290000>
59. Šuštaršič B., Brumnič-Smrekar, T., & Šauperl-Fridau J. (2016). *Razvojna strategija invalidskih podjetij v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod invalidskih podjetij Slovenije.
60. Taylor, H. D. & Glezen, G. W. (1996). *Revidiranje, zasnove in postopki*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
61. Toman Pfajfar, T. (2011). *Izpolnjevanje standardov značilnosti in delovanja IIA, gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
62. Toman Pfajfar, T. (2013). Novosti pri pravilih notranjega revidiranja. *Revija SIR*IUS*, 6/13, 100-109.
63. Turk, I. (2002). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
64. Tutta, S. (2004). Spremeniti odnos (razumevanje) do zaposlovanja invalidov. *Revija zavoda invalidskih podjetij Slovenije*, 8/04, 1-2.
65. Urankar, V. (2015). Notranje revidiranje obvladovanja finančnih tveganj v podjetju. *Revija SIR*IUS*, 6/15, 80-90.
66. Uredba Komisije (EU) št. 651/2014 z dne 17. junija 2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgom pri uporabi členov 107 in 108 Pogodbe. (Uredba o splošnih skupinskih izjemah). *Uradni list Evropske unije* L 187/1.
67. Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov. *Uradni list RS* št. 21/14.
68. Uršič, C. (1996). *Zaposlovanje invalidov v invalidskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo.
69. *Večletna analiza stroškov in koristi financiranja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanja invalidov v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih*. (2014). Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča.
70. Vežjak, B. (2008). Poslovni procesi in obvladovanje tveganj, IKS 6/08. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
71. Vežjak, B. (2011). *Vloga notranje revizije in notranjerevizijsko načrtovanje: načrtovanje notranjerevizijskega delovanja, gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
72. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS* št. 126/07, 40/09, 59/09, 52/10, 106/10 - ORZFPPIPP21, 26/11, 47/11 - ORZFPPIPP21-1, 87/11 - ZPUOOD, 23/12 - odl. US, 48/12 - odl. US, 47/13, 63/13 - uradno prečiščeno besedilo, 100/13, 13/14 - uradno prečiščeno besedilo, 10/15 - popr., 10/15 - popr., 27/16, 31/16 - odl. US in 38/16 - odl. US.

73. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/09-UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US, 82/13 in 55/15.
74. Zakon o revidiranju. *Uradni list RS* št. 65/08 in 63/13 - ZS-K.
75. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov. *Uradni list RS* št. 63/04, 72/05, 100/05 - UPB, 114/06, 16/07 - UPB, 87/11, 96/12 - ZPIZ-2 in 98/14.
76. *Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije*. 2016. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zpiz.si/>
77. ZIP Center, d. o. o. (2016). *Letno poročilo ZIP center za leto 2015*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5925142000>
78. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. (2016). *Priročnik Zveze RFR: Slovenski računovodski standardi (2016) v praksi z dodanimi Pravili skrbnega računovodenja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam v nalogi uporabljenih kratic	1
Priloga 2: Slovar izrazov.....	2
Priloga 3: Tveganja invalidskega podjetja.....	4

PRILOGA 1: Seznam v nalogi uporabljenih kratic

Kratica	Pomen
AIRMIC	The Association of Insurance and Risk Managers
ALARM	The National Forum for Risk Management in Public Sector
COSO	Celovit okvir notranjega kontroliranja (angl. <i>Internal Control – Integrated Framework</i>)
COSO ERM	Celovit okvir obvladovanja tveganj (angl. <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i>)
IIA	The Institute of Internal Auditors – Inštitut notranjih revizorjev
IPPF	International Professional Practices Framework
IRM	A Risk Management Standard
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
ZFPPIPP	Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZRev-2	Zakon o revidiranju
ZZRZI	Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov

PRILOGA 2: Slovar izrazov

angleško	slovensko
acceptance	sprejem
assurance activities	dajanje zagotovil pri izvajanju notranje revizije
attribute standards	standardi značilnosti
avoidance	izogibanje
competency	usposobljenost
confidentiality	zaupnost
consulting activities	svetovanje pri izvajanju notranje revizije
economic	gospodarski
external factors	zunanji dejavniki
financial risks	finančna tveganja
hazard risks	naključna tveganja
impact	vpliv
implementation standards	standardi izvedbe
inherent risk	tveganje pri delovanju
integrity	neoporečnost
likelihood	verjetnost
management	poslovodstvo
natural environment	naravno okolje
objectivity	nepriustranskost
operational risks	operativna tveganja
performance standards	standardi delovanja
pervasive conditions	prodorni pogoji
political	politični
position papers	stališča
practice advisories	svetovalni napotki
practice guides	strokovna navodila
reduction	zmanjšanje
residual risk	preostalo tveganje
risk appetite	sprejemljiva stopnja tveganja
risk assessment	ocenjevanje tveganj
risk aversion	nenaklonjenost tveganju
risk based internal audit	na tveganjih zasnovano notranje revidiranje
risk based internal audit planning	na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja
risk control	nadzor nad tveganji
risk identification	prepoznavanje tveganj
risk management	obvladovanje tveganj
risk management process	proces obvladovanja tveganja

risk register	register tveganj
risk response	odzivanje na tveganje
sharing	prenos
social	socialni
strategic risks	strateška tveganja
technological	tehnološki
tone at the top	glas z vrha

PRILOGA 3: Tveganja invalidskega podjetja

Tabela 1: Tveganja invalidskega podjetja IGP, d. o. o.

Področje tveganja	Opis tveganja	Način obvladovanja	Izpostavljenost
FINANČNA TVEGANJA			
kreditno tveganje	tveganje neplačila s strani kupcev	bonitetna analiza in ocena posameznih kupcev, preverjanje ustreznosti finančnih konstrukcij pri investicijah, določitev kreditnih limitov kupcev materialov ter aktivno obvladovanje s terjatvami - izterjava	zmerna
likvidnostno tveganje	možnost pomanjkanja likvidnih sredstev za servisiranje poslovnih in finančnih obveznosti	vnaprej dogovorjene kreditne linije in načrtovanje ustreznega denarnega toka	majhna
obrestno tveganje	možnost izgube zaradi neugodnega gibanja obrestnih mer	spremljanje gibanja obrestnih mer in pogajanja s kreditnimi institucijami	majhna
STRATEŠKA TVEGANJA			
prodajno tveganje	tveganje zaostrenih razmer na prodajnih trgih in ustreznost prodajnih procesov	spremljanje in odzivanje na spremenjene pogoje na prodajnih trgih; stalno prilagajanje prodajnih in marketinških aktivnosti glede na spremenjene pogoje	majhna
nabavno tveganje	tveganja, povezana z obvladovanjem nepredvidenih sprememb rokov dobave, cen ter kakovosti surovin, materialov in storitev	vzpostavljanje dolgoročnih partnerskih odnosov s ključnimi dobavitelji, pridobivanje globalnih, stroškovno najugodnejših nabavnih virov, skupni razvoj izdelkov in procesov	majhna
kadrovsko tveganje	tveganje zagotavljanja ključnih in strokovno usposobljenih kadrov ter socialnega dialoga z zaposlenimi	sistematično delo s ključnimi kadri, sistem nagrajevanja, razvoj kadrov, stalno izobraževanje, merjenje organizacijske kulture in klime	majhna
zunanja tveganja	negativni vplivi na poslovanje iz poslovnega okolja	spremljanje okolja, makroekonomskih kazalcev	zmerna
TVEGANJE DELOVANJA			
tveganje izpada podpore	nezmožnost opravljanja ključnih poslovnih procesov zaradi izpada tehnične ali informacijske podpore	izvajanje rednih preventivnih vzdrževalnih pregledov, z vzpostavljanjem sistemov za hitro odpravljanje napak	majhna
tveganje nezmožnosti operativnega delovanja	poznana in nepoznana naključna tveganja	zavarujemo pri zavarovalnici	majhna

Vir: IGP, d. o. o., Letno poročilo, 2015, str 11.