

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA DELO NOTRANJEGA
REVIZORJA**

Ljubljana, julij 2016

ARJELA FILIPČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Arjela Filipčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv gospodarske krize na delo notranjega revizorja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Majo Zaman Groff

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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 ravnala 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 7. julij 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GOSPODARSKA KRIZA	4
1.1 Nastanek finančne in gospodarske krize.....	4
1.2 Vzroki finančne in gospodarske krize	4
1.3 Vpliv gospodarske krize na koncept globalnega upravljanja	10
2 NOTRANJE REVIDIRANJE	11
2.1 Opredelitev notranjega revidiranja	11
2.2 Spreminjanje vloge notranje revizije skozi čas.....	12
3 VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA DELO NOTRANJEGA REVIZORJA	13
3.1 Spremenjene usmeritve s področja notranjega revidiranja	14
3.2 Spremenjena pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev	15
3.3 Vpliv zrelosti obvladovanja tveganj na delo notranje revizije.....	16
3.4 Spremembe v metodah dela notranje revizije.....	20
3.4.1 Prioritetna področja izvajanja revizijskih poslov	20
3.4.2 Načrtovanje dela notranje revizije.....	26
3.5 Spremembe v potrebnih znanjih in veščinah notranjih revizorjev.....	33
3.6 Neodvisnost notranje revizije in konfliktnost vlog.....	34
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA: ANALIZA VPLIVA GOSPODARSKE KRIZE NA DELO NOTRANJIH REVIZORJEV V TUJINI IN V SLOVENIJI	37
4.1 Predstavitev raziskovalnih vprašanj.....	39
4.2 Opis vzorca in omejitve raziskave	40
4.3 Spremenjena področja notranjega revidiranja	40
4.3.1 Načrtovana področja revidiranja	41
4.3.2 Pričakovana področja revidiranja	42
4.3.3 Aktivnosti notranje revizije, ki organizaciji prinašajo največjo vrednost	46
4.4 Upoštevanje zrelosti sistema obvladovanja tveganj v organizaciji.....	47
4.4.1 Zrelost procesa obvladovanja tveganj v organizaciji	47
4.4.2 Vloga notranje revizije pri obvladovanju tveganj organizacije.....	49
4.4.3 Proces ocenjevanja tveganj v notranji reviziji.....	49

4.5 Spremembe v metodah dela notranje revizije.....	51
4.5.1 Usklajenost s strateškim načrtom organizacije	51
4.5.2 Sodelovanje z revizijsko komisijo	52
4.5.3 Metode načrtovanja dela notranje revizije	53
4.5.4 Posli dajanja zagotovil ali svetovanje	55
4.5.5 Vrednotenje dela notranje revizije	56
4.6 Spremembe v potrebnih znanjih in veščinah notranjih revizorjev	58
4.6.1 Znanja, ki jih išče notranja revizija	58
4.6.2 Znanja, ki jih ima notranja revizija	59
4.6.3 Znanja o uporabi informacijske tehnologije	61
4.7 Zagotavljanje neodvisnosti notranje revizije	64
4.7.1 Vpliv zrelosti korporativnega upravljanja.....	64
4.7.2 Vpliv linij poročanja	65
5 DISKUSIJA O RAZISKOVALNIH VPRAŠANJIH	69
SKLEP.....	73
LITERATURA IN VIRI.....	77
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Vzorci tveganj posameznega strateškega cilja	28
Slika 2: Identifikacija in ovrednotenje sprememb	31
Slika 3: Sestava načrta dela notranje revizije po vrstah tveganj (v %).....	41
Slika 4: Tveganja, najpomembnejša za revizijsko komisijo (v % anketirancev)	43
Slika 5: Tveganja, najpomembnejša za najvišje poslovodstvo (v % anketirancev)	44
Slika 6: Tveganja, najpomembnejša za notranjo revizijo (v % anketirancev)	45
Slika 7: Aktivnosti notranje revizije, ki organizaciji prinašajo največjo vrednost (v % anketirancev)	46
Slika 8: Vloga notranje revizije pri obvladovanju tveganj v organizaciji (v % anketirancev)	48
Slika 9: Zrelost procesa obvladovanja tveganj v organizaciji (v % anketirancev).....	48
Slika 10: Odgovornost notranje revizije v sistemu obvladovanja tveganj ERM (v % anketirancev).....	49
Slika 11: Uporabljena ocena tveganj (v % anketirancev)	50
Slika 12: Vzdrževanje ocene tveganja (v % anketirancev)	50
Slika 13: Usklajenost s strateškim načrtom organizacije (v % anketirancev).....	52
Slika 14: Podlage za določanje načrta notranje revizije (v % anketirancev).....	53
Slika 15: Pogostost prilagajanja načrta dela notranje revizije (v % anketirancev).....	54
Slika 16: Pogostost ocenjevanja tveganj (v % anketirancev)	55
Slika 17: Razporejanje virov med posle revidiranja in posle svetovanja (v % anketirancev)	56

Slika 18: Metode vrednotenja dela notranje revizije (v % anketirancev)	57
Slika 19: Iskane veščine in znanja pri zaposlovanju notranjih revizorjev (v % anketirancev)	59
Slika 20: Najbolj razvita znanja notranjih revizorjev (v % anketirancev)	60
Slika 21: Obseg uporabe informacijske tehnologije	62
Slika 22: Stopnja informacijske podprtosti dela notranje revizije (v % anketirancev)	63
Slika 23: Področja uporabe informacijske tehnologije (v % anketirancev)	63
Slika 24: Obstoje dokumentov korporativnega upravljanja v organizacijah (v % anketirancev)	65
Slika 25: Administrativno poročanje notranje revizije (v % anketirancev)	66
Slika 26: Funkcijsko poročanje notranje revizije (v % anketirancev)	67
Slika 27: Izbor vodje notranje revizije (v % anketirancev)	68
Slika 28: Ocenjevanje vodje notranje revizije (v % anketirancev)	68
Slika 29: Podpora pri revidiranju korporativnega upravljanja (v % anketirancev)	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kratek pregled zgodovine notranjega revidiranja.....	13
Tabela 2: Nauki iz gospodarske krize in predlagani ukrepi.....	18
Tabela 3: Sodobno in pričakovano prihodnje delovanje notranje revizije.....	19
Tabela 4: Vloga notranje revizije pri obvladovanju tveganja v podjetjih.....	22
Tabela 5: Samoocena razvitosti kompetenc	61

UVOD

Nedavna finančna in gospodarska kriza, ki je pokazala svoje prve znake že leta 2007, je imela katastrofalne učinke. Njen vpliv se je pokazal v skoraj vseh panogah, na vseh področjih poslovanja, in sicer neposredno ali posredno preko poslovnih partnerjev. Marsikatero družbo, ki so krizo preživele, pa v veliki meri čutijo njene posledice še danes. Začele so se zavedati, da bodo potrebne korenite spremembe, da bi krizo prebrodile, kar pa je še pomembneje, vzpostaviti bo potrebno procese, ki bodo signale prihajajočih negativnih vplivov na poslovanje pravočasno zaznali in bodo tveganja uspešno obvladovana.

V poslovnem svetu se poraja vedno večja težnja po poudarjanju pomena različnih tveganj, ki jih mora družba pri svojem poslovanju upoštevati. Navedeno gre pripisati predvsem dejstvu, da je obvladovanje tveganja pred krizo sicer obstajalo, vendar je bilo prepogosto slabo metodološko zastavljeno in neučinkovito upravljano. Trendi, ki postavljajo korporacijsko upravljanje in obvladovanje tveganja v ospredje, zahtevajo tudi premik revidiranja od bolj tradicionalnega, katero je slonelo pretežno na preverjanju skladnosti poslovanja s postavljenimi notranjimi ali zunanjimi (zakonskimi) pravili, na koncept revidiranja, ki temelji na tveganjih (Danescu, Oltean & Sandru, 2010, str. 231).

Notranja revizija je tako s pojavom zadnje finančne krize dobila drugačen pomen. Pojavila se je potreba po ureditvi in ponovni umestitvi notranjega revidiranja v okvir delovanja družb ter po postavitvi pravih pričakovanj z vidika potreb notranjih uporabnikov in tudi javnosti. Prehod od predvsem preverjanja skladnosti poslovanja z notranjimi in zunanjimi predpisi na aktivno vlogo prepoznavanja tveganj in usmerjanja poslovanja v pravo smer namreč globoko posega na različna področja delovanja notranjih revizorjev. Tako se postavlja vprašanje, ali je notranje revidiranje ustrezno umeščeno znotraj podjetij, ali so razmerja odvisnosti ustrezna (npr. notranja revizija revidira ustreznost delovanja uprave, ki jo je postavila in od katere je odvisna) in postavljena tako, da omogočajo maksimizacijo učinkovitosti in uspešnosti dela notranjih revizorjev kot tudi celotnega podjetja in družbe (Chambers & Odar, 2015, str. 38).

Uspešno spopadanje s krizami je v podjetju sicer odgovornost poslovodstva, s tem pa tudi proces obvladovanja tveganja. Vendar pa ima tudi notranja revizija lahko na proces obvladovanja tveganj velik vpliv, predvsem z ocenjevanjem njegove primernosti ter podajanjem ustreznih zagotovil ali svetovanj. Tako naj bi poslovodstvo na podlagi zaznanih tveganj opredelilo limite prevzemanja tveganj ter strategije za ustrezno obvladovanje različnih vrst tveganj, notranja revizija pa naj bi na podlagi lastnih izkušenj in vrednotenja podala mnenje, ali so strategije obvladovanja ustrezne in zadostne (Danescu, Oltean & Sandru, 2010, str. 236).

Temeljni prispevek magistrskega dela predstavljajo izsledki analize odgovorov notranjih revizorjev na vprašanja o značilnostih in načinu izvajanja notranjerevizijske dejavnosti, ki so bili pridobljeni v letu 2015 v okviru mednarodne študije notranjerevizijske dejavnosti.

Odgovore iz leta 2015 sem nato primerjala z odgovori notranjih revizorjev na enaka vprašanja v obdobju pred krizo.

Namen magistrske naloge je opredeliti izzive in priložnosti, ki jih je izpostavila gospodarska kriza za delo notranjih revizorjev. V nalogi bom v ta namen raziskala, kako so se spremenila pričakovanja do dela notranjih revizorjev zaradi pojava finančne in gospodarske krize, ter poskušala opredeliti pričakovan prispevek notranjih revizorjev pri uspešnem poslovanju podjetij.

Predstavljeni bodo tudi izsledki in glavne ugotovitve o vplivu finančne in gospodarske krize na delo notranjih revizorjev, ki jih bom zbrala na osnovi poglobljenega študija domače in tuje strokovne literature s tega področja. Nato bom s pomočjo empirične raziskave skušala odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali je kriza vplivala na delo notranjih revizorjev ter ali je bil vpliv na delo slovenskih in na delo tujih notranjih revizorjev enak. Na ta način bom podala tudi prispevek k empiričnim raziskavam o vplivu krize na delo notranjih revizorjev v slovenskem prostoru.

Cilj magistrske naloge je ugotoviti, kakšen vpliv je imela nedavna finančna in gospodarska kriza na delo notranjih revizorjev v slovenskem prostoru ter ali so se ti prilagodili trendom in zahtevam na področju revidiranja v svetu. V ta namen bodo analizirani odgovori na strukturirano anketo z vprašanji o značilnostih in načinu dela notranje revizije. Vprašalnik temelji na raziskavi, ki se obdobjno ponavlja (približno na 5 let). V njej sodelujejo notranji revizorji z vsega sveta in je najbolj prepoznavna ter obsežna raziskava notranjerevizijske dejavnosti. Z analizo odgovorov bom poskušala še posebej ovrednotiti vpliv, ki ga je imela kriza na delo notranjih revizorjev v Sloveniji.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, ali se je delo notranjih revizorjev na podlagi vplivov gospodarske krize prilagodilo potrebam po boljšem obvladovanju tveganj in izboljšanju korporativnega upravljanja.

Temeljno raziskovalno vprašanje bom preverila s pomočjo štirih raziskovalnih vprašanj:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali so ciljna področja notranjega revidiranja po gospodarski krizi drugačna, kot so bila pred njo?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali so pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev po gospodarski krizi drugačna, kot so bila pred njo?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali je vloga notranje revizije v organizacijah po gospodarski krizi drugačna, kot je bila pred njo?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali je imela gospodarska kriza enak vpliv na delo slovenskih notranjih revizorjev kot na delo tujih?

V magistrskem delu se bom najprej seznanila tako s tujo kot domačo strokovno literaturo, članki in razpravami s tega področja. Izsledke in ugotovitve bom s poglobljenim

teoretično-analitičnim pregledom poskušala strniti v temeljne ugotovitve. Temeljna znanja, pridobljena s seznanitvijo z različnimi pogledi in teoretičnimi spoznanji, bom v nalogi opredelila z opisno metodo in metodo kompilacije. S kritično analizo bom tako strnila spoznanja različnih avtorjev in pogledov ter poskušala ugotoviti potrebe in zahteve, ki jih je kriza postavila na področju notranjega revidiranja. V zadnjem delu naloge (četrto in peto poglavje) prevladuje analitičen pristop, kjer bodo z deduktivno in komparativno metodo empirično preverjene in analizirane ugotovitve, predstavljene v predhodnih poglavjih.

V magistrskem delu bom uporabila tudi vso pridobljeno znanje pri dosedanjem študiju ter praktične izkušnje, pridobljene pri delu.

Magistrska naloga bo razdeljena v pet temeljnih poglavij ter v okviru teh v podpoglavja.

V prvem poglavju bom najprej predstavila nastanek in vzroke nedavne gospodarske krize, njen velik vpliv, ki ga je imela na poslovanje podjetij, in pečat, ki ga je pustila njihovemu prihodnjemu delovanju. V istem poglavju bom predstavila tudi vpliv krize na dojemanje koncepta korporativnega upravljanja in obvladovanja tveganj v podjetjih ter v okviru navedenega izpostavila temeljna področja, ki jih strokovna literatura navaja kot ključna pri preprečevanju nastanka tovrstnih kriz.

V drugem poglavju bom predstavila splošne značilnosti notranje revizije in njen razvoj skozi zgodovino, kako se je skozi čas prilagodila pričakovanjem odjemalcev njenih storitev, predstavila pomen notranje revizije v podjetjih ter posebej izpostavila vlogo, ki jo ima danes.

V tretjem poglavju bom na podlagi pregleda strokovne literature predstavila ugotovitve o vplivu krize na pričakovanja do notranjih revizorjev in njihovega dela, kako so se strokovne usmeritve pri delu notranjih revizorjev v času po pojavu gospodarske krize spremenile ter kakšne so že ugotovljene dejanske spremembe pri delu notranjih revizorjev s strani drugih avtorjev.

V četrtem poglavju bom predhodna poglavja empirično preverila z analizo baze podatkov z odgovori notranjih revizorjev na vprašanja o značilnostih notranjerevizijske dejavnosti v letu 2015 ter odgovore primerjala s stanjem pred krizo (letom 2006).

V zadnjem poglavju bom z uporabo izsledkov iz empiričnega dela naloge odgovorila na postavljena raziskovalna vprašanja ter tako ugotovila, kakšen vpliv je imela gospodarska kriza na delo notranjih revizorjev.

Analiza temelji na podatkih iz raziskave v okviru trenutno najobsežnejše študije notranjerevizijske dejavnosti CBOK (angl. *Common Body of Knowledge*) s strani Raziskovalnega sklada inštituta notranjih revizorjev (angl. *Institute of Internal Auditors Research Foundation – IIA RF*). Študija je bila izvedena že v letu 2006, nato v letu 2010,

nazadnje pa v letu 2015. Usmerjena analiza odgovorov slovenskih notranjih revizorjev v magistrski nalogi in njihova primerjava s tujimi bo doprinesla k boljšemu razumevanju umeščenosti slovenske notranjerevizijske stroke v svetovnem merilu.

Z analizo dela notranjih revizorjev bom poskušala ovrednotiti vpliv gospodarske krize na delo notranjih revizorjev v slovenskem prostoru in odziv nanjo ter ugotovitve primerjala s tujo prakso. Analizirana anketa je strukturirana tako, da so analizirana vsa temeljna področja delovanja notranje revizije kakor tudi značilnosti delovanja notranje revizije in notranjih revizorjev.

1 GOSPODARSKA KRIZA

Globalna kriza, ki se je pričela leta 2008 v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), je kmalu potegnila številne države v recesijo (European Commission, 2010a, str. 2). Da bi se temu lahko izognili ali vsaj zmanjšali verjetnost njene ponovitve, je potrebno najprej ugotoviti in razumeti vzroke, ki so privedli do krize, ter nato poiskati učinkovit način njenega obvladovanja. Zato v nadaljevanju najprej predstavljam ključne dogodke v verigi nastanka nedavne gospodarske krize in temeljne vzroke za njen nastanek, katere sem zasledila v strokovni literaturi. Nato podrobneje predstavljam pomen in vlogo korporativnega upravljanja kot enega izmed ključnih dejavnikov preprečevanja gospodarskih kriz ter poglavje zaključujem s predstavitvijo poskusa preprečevanja svetovnih kriz v okviru koncepta globalnega upravljanja.

1.1 Nastanek finančne in gospodarske krize

Pričetek finančne krize je sprožila predhodna nepremičninska kriza, ki je nastala predvsem zaradi listninjenja drugorazrednih hipotekarnih dolgov. Stečaj banke Lehman Brothers je odmevno nakazal razsežnost začete finančne krize, države po vsem svetu pa so pričele globoko dvomiti o trdnosti finančnih institucij ter uspešnosti njihovih regulatorjev in drugih nadzornih sistemov pri obvladovanju tveganj, povezanih s finančnimi inovacijami (zlasti izvedenimi finančnimi inštrumenti), ki so se uporabljali v globaliziranem svetu. Množične injekcije javnega financiranja v Evropi in ZDA – do 25 % BDP – je spremljala močna politična volja, da se iz lekcij, ki jih je prinesla obsežna finančna kriza, odnese dovolj znanja, da se prepreči njena ponovitev v prihodnosti (European Commission, 2010a, str. 2).

1.2 Vzroki finančne in gospodarske krize

Ciro (2012, str. 216) ugotavlja, da je globalna kriza pokazala zlasti potrebo po boljšem nadzoru, poenotenju pravil, zakonov in drugih regulatornih zahtev v finančnem sektorju, vendar pa tudi v mednarodnih korporacijah, ki imajo največji vpliv na svetovno gospodarstvo.

Finančne krize so skozi zgodovino spreminjale svojo obliko, poglavitna gonilna sila kriz pa so bili prekomerni dolgovi in zadolževanja predstavnikov zasebnega sektorja – gospodinjstev, bank, finančnih institucij in podjetij. Vse to se je na koncu pokazalo kot povečanje finančnega vzvoda javnega sektorja, saj so se proračunski primanjkljaji in javni dolgovi nevzdržno povečali. Pokazalo se je, da je moč kapitala nadvladala institut regulatorja in v iskanju čim višjih donosov prevzela nevzdržna tveganja, ki so se realizirala v vsej svoji razsežnosti ter imela posledice na vse gospodarske subjekte in ne le na tiste, ki so tovrstna tveganja prevzemala. Tveganja so se torej prevalila naprej od tistih, ki so jih prevzemali, na tiste, ki so jih poskušali reševati, čeprav dokaj neuspešno. Krizo se v gospodarstvu občuti še danes, čeprav je od njenega nastanka minilo že 8 let. Nedavna kriza podaja pomembno lekcijo vsem gospodarskim subjektom, predvsem pa bančni dejavnosti, ki je tveganja prevalila naprej na državo: preprosta prevalitev tveganja ni sprejemljiva, ampak se je potrebno do tveganj odgovorno obnašati (Popovič, 2011, str. 48). Ta lekcija je bila povod, da se je na svetovni ravni prevzelo aktivno vlogo za vzpostavitev takega načina vodenja in upravljanja družb, ki bo ne le spoštoval visoke standarde poslovanja, temveč bo sam zavezan k ustvarjanju takega poslovnega okolja, ki bo vodilo v dolgoročno uspešno in ne pretirano tvegano poslovanje (Ciro, 2012, str. 208 in 216). Primera tovrstnih mednarodno naravnanih organizacij sta:

- Mednarodna komisija za finančno stabilnost (angl. *International Council for Financial Stability – ICFS*), katere osnovni namen je zagotoviti celosten pristop pri zagotavljanju mednarodne finančne stabilnosti (Ciro, 2012, str. 208) in
- Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*), katere osnovni namen je zagotovitev dolgoročno uspešnega in trajnostno naravnane svetovnega gospodarstva (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009, str. 2–3).

Izvršni direktor Mednarodnega denarnega sklada Dominique Strauss-Kahn je septembra 2008 izjavil, da je »... ta kriza rezultat regulatornega neuspeha zavarovanja pred pretiranim izpostavljanjem tveganju v finančnem sistemu, še posebej v ZDA« (Strauss-Kahn, 2008). Osnovni problemi krize so se pokazali v potrebi po krepitvi nadzora nad finančnimi institucijami, prehodu na drugačno razmišljanje in iskanju rešitev, ki ne prizadenejo drugih.

Na višjo stopnjo tveganja celotnega gospodarstva je vplivala tudi uporaba izvedenih finančnih inštrumentov, za katere je Ely, strokovnjak s področja računovodstva in bančništva, navedel, »da hitrega razvoja finančne tehnologije v smislu predvidevanja nadaljnjega razvoja finančne tehnologije niti FED¹ niti druge regulatorne institucije ne predvidevajo oziroma niti ne razumejo« (Skok, 2009, str. 57–58). Iz finančne krize, ki je povzročila še gospodarsko krizo, lahko razumemo, da sta bila nadzor in ocenjevanje

¹ FED – ameriška centralna banka (angl. *Federal Reserve System*).

sposobnosti prevzemanja tveganj na zelo nizki ravni, poleg tega pa tudi zelo podcenjena in premalo razumljena. Njena vloga se je v zadnjih letih močno povečala in pridobivata na pomenu kot ključna dejavnika v preprečevanju oziroma obvladovanju tveganj, ki lahko privedejo do ponovne krize.

Pregled strokovne literature o nastanku finančnih kriz na splošno nakazuje, da nas nedavna kriza ne bi smela ujeti nepripravljenih. Pa vendar, očitno velja teza, da se iz tujih napak bolj malo naučimo. Konkretno v tem primeru lahko rečemo, da je od predhodne krize minilo dovolj dolgo, da o njihovih temeljnih vzrokih nismo več (toliko) razmišljali. Na možnost pojava krize so namreč opozarjali nekateri strokovnjaki še pred njenim nastankom, a posluha zanje je bilo bolj malo. Univerzitetni profesor s Harvarda, Hyman P. Minsky, je na primer razložil nastajanje finančnih kriz s »hipotezo o finančni nestabilnosti«. Če na kratko povzamemo njegove ugotovitve, te poudarjajo, da »*finančni sistem niha med robustnostjo in šibkostjo, pri čemer so ta nihanja del procesov, ki povzročajo poslovne cikle*« (Minsky, 1992, str. 8). Pri tem je ključni mehanizem akumulacija dolga, ki potiska gospodarstvo v krizo. Poslovni cikli v zgodovini se tako dogajajo zaradi notranje dinamike kapitalističnih ekonomij in značilnosti sistema interveniranja in reguliranja, ki je namenjen ohranitvi delovanja gospodarstva v razumnih mejah. Potemtakem je vloga nadzornih institucij tista, ki lahko destabilizira moč kapitalizma in tako prispeva k preprečevanju kriz (Skok, 2009, str. 58–59). Iz vsega navedenega se vedno znova vrnemo na zavedanje tveganj zaradi kompleksnosti in nepoznavanja novih situacij in odgovornosti za ohranjanje razumne stopnje tveganja in njenega nadzora, čeprav za ceno visokih, a zelo tveganih donosov.

Ključni razlog za nastanek gospodarske krize je težko identificirati. Leta pred finančno krizo so bila zaznamovana z nizkimi obrestnimi merami in poceni finančnimi viri, kar je omogočalo družbam hitro rast. Hitra rast je po drugi strani tudi spodbujala tekmo v rasti, kar je še dodatno vodilo v nepremišljeno in tvegano obnašanje v želji doseči še več. Rast je tako postala pogosto slabo ali celo nenadzorovana, kar je dalo prostor razraščanju tveganj v poslovanju. Navedeno lahko označimo kot povečan pohlep, vendar pa je pretiran razvoj le-tega prej posledica kot vzrok razlogov za nastanek krize, saj so razmere dajale lažen občutek o možnosti doseganja nadpovprečnih ciljev brez nadpovprečnih tveganj.

Predstavljena finančna kriza izpostavlja tudi problematiko korporativnega upravljanja (angl. *Corporate Governance*), kar pomeni, da poslovanje družbe ni potekalo v skladu z zastavljenimi cilji in pravili družbe, še več, pogosto velika odstopanja niso bila zaznana in je njihovo odkritje povzročil šele nastop (nepopravljivih) negativnih posledic za družbo. Kriza je tako dodatno poudarila in izpostavila potrebo po kakovostnem korporativnem upravljanju, ki je že pred krizo vztrajno pridobivalo na pomenu.

Millichip (2010, str. 6–7) ugotavlja, da je razlog nastanka gospodarske krize dejansko le eden, in sicer prav pomanjkljivo korporativno upravljanje. Korporativno upravljanje lahko razumemo kot sistem upravljanja v družbah, ki usmerja in kontrolira poslovanje. Pomanjkljivosti na področju korporativnega upravljanja se nanašajo na:

- napačne usmeritve (strateški plan, limiti prevzemanja tveganj),
- pomanjkljivosti pri izvajanju nadzora (celovitost pregleda nad operativnim poslovanjem, ustreznost sistema notranjega nadzora).

Navedena področja predstavljajo osnovo za obvladovanje tveganj, ki so bila v času nastanka finančne krize podcenjena. Tudi za notranjo revizijo predstavljajo ključna področja, na katera je potrebno usmeriti napore pri delu.

Navedena področja namreč predstavljajo okvir obvladovanja tveganj v družbah, ki ga je potrebno preudarno in jasno postaviti, da bi lahko predstavljal zadostno zagotovilo za usmerjanje poslovanja v pravo oziroma želeno smer ter za pravočasno zaznavanje odstopanj od postavljenih pričakovanj (Millichip, 2010, str. 6–7).

Eden izmed ključnih vzrokov nastanka gospodarske krize je torej pomanjkljivo korporativno upravljanje (Bank for International Settlements, 2015, str. 3). Iz tega sledi, da so ključne aktivnosti za preprečevanje ponovitve podobnih scenarijev usmerjene v izboljšanje korporativnega upravljanja. V nadaljevanju so predstavljene 4 ključne sestavine korporativnega upravljanja, na katera lahko sistematično vplivamo z različnimi aktivnostmi, da bi odpravili vzroke njegovega neuspešnega delovanja (Millichip, 2010, str. 13–14):

1. Ustreznost

Prvi vzrok za neuspešno korporativno upravljanje je lahko neustrezno usmerjanje delovanja družbe. To pomeni, da zaposleni lahko vse navedene smernice in predpise spoštujejo, vendar pa to še vedno ne bo zadostovalo za kakovostno korporativno upravljanje in preprečevanje nastanka kriz, saj je lahko strategija družbe neustrezna ali pa so neustrezne politike in smernice delovanja ter predpisani procesi in postopki delovanja.

2. Skladnost

V naslednjem koraku obravnavamo situacijo, ko je lahko predhodno predstavljeno usmerjanje družbe ustrezno, vendar pa delovanje družbe ni skladno s postavljenimi usmeritvami. Vzroki za to so lahko različni: pomanjkanje virov za delo, pomanjkanje časa pri delu, šibka podpora vodstva, šibka vključenost nadzornih organov, zniževanje stroškov, nezavedanje pomena in vloge kakovostnega korporativnega upravljanja, neuravnotežena nagnjenost k prevzemanju visokih tveganj, zavedno kršenje pravil ipd.

3. Uveljavljanje

Možno je tudi, da usmeritve vodstva niso ustrezno ter učinkovito sporočene vsem ravnam družbe in do skladnega delovanja zaradi tega sploh ne pride. Usmeritve so torej ustrezne, vendar pa je izbran način uveljavljanja (implementacije) usmeritev neuspešen. Usmeritve so lahko dojete kot zaželeno, vendar neobvezne zahteve ter zato ne pridobijo dovolj pozornosti s strani vseh zaposlenih. Kljub spoštovanju obveznih predpisov tako družba ne uveljavlja vseh načel, ki jim je sicer zavezana.

4. Spremembe obnašanja

Predstavljene sestavine korporativnega upravljanja odpirajo vprašanje o možnosti dejanskega obvladovanja tveganj na osnovi predpisanih pravil. Nekateri bi oporekali, da vsega ni možno predpisati. Pa vendar, dokler zaposleni izpolnjujejo usmeritve in predpise le zato, ker morajo, korporativno upravljanje običajno ne deluje na najboljši možni način. Razlog je v tem, da pristop »po navodilih« deluje le pri posameznikih, ki ravna v skladu z navodili, principi, usmeritvami. Ostali, ki delujejo po principu »kar se mi zdi najbolje«, pa bodo pogosto v nasprotju s principi družbe. Zato je pomembno, da zaposleni izenačijo svoj »kar se mi zdi najbolje« s tistim, kar je tudi boljše za družbo. To pa pomeni, da je potrebno spreminjati obnašanje posameznikov, kar je seveda zelo težko. Gre za to, da družba stremi k jasni identifikaciji »najboljših praks« in to sporoči vsem zaposlenim, ki jo razumejo in ponotranjijo ter v skladu z njo tudi delujejo. To pomeni, da je delovanje družbe v ustrezni meri potrebno predpisati za namene enotnega delovanja, ti postopki in usmeritve pa se morajo nenehno razvijati, preverjati z najboljšimi praksami, da bi zagotovili najboljši možni razvoj družbe. Le tovrsten način delovanja vseh zaposlenih je lahko podlaga za dolgoročen uspeh družbe.

Poleg usmerjanja in uveljavljanja usmeritev je torej za vzpostavitev uspešnega korporativnega upravljanja skozi obnašanje na vseh ravneh poslovanja pomembno osredotočanje na aktivnosti za postavitev poti do ciljev, kot na primer strateško planiranje, strateško odločanje, postavitev strateških ciljev in nadzor nad njimi ter postavitev limitov prevzemanja tveganj (Millichip, 2010, str. 13–14).

Korporativno upravljanje lahko opredelimo kot sistem, s katerim se usmerja in nadzira poslovanje družbe ter tako skrbi, da posli podjetja tečejo tekoče in nemoteno (Florea & Florea, 2013, str. 79). Pri tem Dimitrič (2010) poudarja pomembno razliko z vodenjem (angl. *Management*), ki se nanaša na izvedbeni del poslovanja in pomeni predvsem vodenje operativnih nalog, medtem ko Caratas in Spataru (2014, str. 531) navajata, da korporativno upravljanje zajema širšo vsebino, ki med drugim vključuje tudi etiko poslovanja, družbeno odgovornost, transparentnost poslovanja v okviru sistema poročanja in zunanjega revidiranja.

Korporativno upravljanje je tudi mehanizem za nadziranje ustreznosti poslovnih aktivnosti, politik družbe in procesa odločanja. Vključuje opredelitev pravic in obveznosti vseh interesnih skupin družbe ter usklajitev vseh teh interesov v vzdržno delovanje, ki naj bi zagotavljalo dolgoročni uspeh družbe. Kredibilnost, zanesljivost in transparentnost poslovanja naj bi bili zagotovljeni z neodvisnim mnenjem zunanjih revizorjev, ki ravno tako predstavljajo pomemben člen uspešnega korporativnega upravljanja. V opisanem kontekstu korporativnega upravljanja ima notranja revizija odgovornost za nadziranje in preverjanje vodstvenih aktivnosti, kar vpliva neposredno na kakovost korporativnega upravljanja. Dvig uspešnosti korporativnega upravljanja predstavlja tako maksimizacijo ekonomske učinkovitosti, ki jo zasleduje notranja revizija. Navedeno pa zahteva dobro

sodelovanje notranje revizije z najvišjim vodstvom družbe (Caratas & Spatariu, 2014, str. 531).

Korporativno upravljanje opredeljujejo formalno vzpostavljeni odnosi med vodstvom družb, njihovim nadzornim organom, delničarji in drugimi deležniki družbe. Korporativno upravljanje torej določa pravila in postopke za sprejemanje upravljavskih odločitev v družbi, hkrati pa določa tudi organiziranost, preko katere se opredeljujejo poslovni cilji, načini za doseganje teh ciljev in nadziranje poslovanja (Socius d. d., 2009, str. 11).

Značilnosti korporativnega upravljanja so odvisne tudi od okolja, v katerem posamezna družba posluje in je kot taka podvržena vplivom različnih pravnih sistemov, kulturnih značilnosti, družbenih posebnosti ipd. Definicija korporativnega upravljanja se tako v različnih družbenih sistemih lahko nekoliko razlikuje, v splošnem pa so skupne značilnosti delovanja sledeče (Dimitrič, 2010, str. 2):

- interesi vseh deležnikov v družbi so različni in lahko tudi nasprotujoči;
- odnosi vseh deležnikov v družbi so jasno določeni preko: organizacijske strukture družbe, vlog in odgovornosti v družbi, postopkov delovanja, medsebojnih razmerij in odgovornosti;
- vsi deležniki v družbi naj bi preko pravilne razporeditve pravic in odgovornosti sodelovali pri upravljanju družbe, kar naj bi zagotavljalo dolgoročen razvoj in večanje vrednosti delničarskih vložkov (npr. delničarji so odgovorni za osnovne odločitve o družbi, nadzorni svet za usmerjanje in nadziranje družbe, uprava za oblikovanje poslovnih strategij in vodenje tekočega poslovanja).

Podlaga korporativnega delovanja so predpisi družbe, ki zahtevajo spoštovanje zunanje regulative in zakona, notranje določenih predpisov in notranje sprejetih kodeksov, politik, smernic ali drugih sprejetih postopkov delovanja. Družba lahko svojo vrednost v očeh lastnikov, širše javnosti in drugih povečuje tudi s sprejetjem zunanjih Standardov in Kodeksov upravljanja, ki sicer v svoji osnovi niso obvezujoči dokumenti, vendar pa to postanejo, če se družba zanje odloči in jih formalno sprejme (Dimitrič, 2010, str. 2). Take odločitve sodijo v okvir korporativnega upravljanja. Vsi navedeni dokumenti in formalno opredeljeni odnosi med deležniki v družbi predstavljajo okvir delovanja družbe ter zagotavljajo poslovanje v želeno smer. Vzpostavitev takega sistema pa še ne pomeni njegovega učinkovitega delovanja. Spoštovanje postavljenih pravil in zahtev je zato potrebno redno in učinkovito nadzirati in po potrebi odpravljati pomanjkljivosti.

Nekatere študije izpostavljajo negativno povezavo med kakovostjo korporativnega upravljanja in potrebo po notranjih kontrolah. Večje družbe za preprečevanje pomanjkljivosti potrebujejo učinkovitejše sisteme notranjih kontrol in vanje lahko tudi več vlagajo. Še večja učinkovitost pa je potrebna v primeru kompleksnih ali raznovrstnih poslov (npr. multinacionalke, ki poslujejo v različnih pravnih in kulturnih okoljih, bodo precej težje vzpostavile ustrezen in učinkovit sistem notranjih kontrol, saj je potrebno le-te

prilagoditi lokalnim okoljem). Pri teh je potrebno politike in postopke dela prilagoditi vsakemu poslu oziroma izdelku, ki ga podjetje ustvarja (Choi, Lee & Sonu, 2013, str. 171–173).

Kriza je glasno opozorila na potrebo po izboljšanju in dodatnem preučevanju korporativnega upravljanja z vidika vlog nadzornih organov pri obvladovanju tveganj, razlogov za neuspešnost nadzora v času pred krizo, sistema nagrajevanja in zagotavljanja pravic lastnikov organizacij (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009, str. 10).

1.3 Vpliv gospodarske krize na koncept globalnega upravljanja

Globalna finančna kriza je dokazala, da globalna ekonomska integracija in soodvisnost gospodarstev potrebujeta tudi sodelovanje na globalni ravni, da bi se lahko oblikoval učinkovit mednarodni regulatorni okvir in stabilen mednarodni finančni sistem. Finančna kriza je glasno opozorila na tovrstno potrebo, saj je svetovna ekonomija postala integrirana do te mere, da so vanjo vključene države primorane prilagajati svoje ekonomske politike, da bi oblikovale vzdržen regulatorni okvir na mednarodni ravni kakor tudi za pravočasno zaznavanje globalne krize.

Koncept globalnega sistema upravljanja razumemo kot skupno obvladovanje skupnih problemov na mednarodni ravni. V ta koncept so vključene vse institucije, sistemi, procesi, partnerstva in mreže, ki prispevajo k skupnemu reševanju in ukrepanju na mednarodni ravni.

Globalna reforma upravljanja vseh globalnih interesov, kot so varnost ter ekonomska, družbena in politična stabilnost, je postala prioriteta. Ta reforma, ki vključuje tudi globalno reformo sistema upravljanja družb v vlogi zagotavljanja stabilnega ekonomskega razvoja na svetovni ravni, se zdi na prvi pogled edina možna pot v tako povezani ekonomiji. A praksa kaže, da čeprav je taka zamisel smiselna in popolnoma upravičena, je v praksi težko ali pa popolnoma neizvedljiva. Ideja o globalnem upravljanju ekonomije se je pojavila že pred zadnjo gospodarsko krizo kot posledica nekaterih težav mednarodnih razsežnosti, ki jih posamezne države niso bile zmožne samostojno uspešno reševati. Globalne težave namreč potrebujejo globalne odzive, kar je povečalo zavedanje o pomenu obvladovanja problemov na globalni ravni. Čeprav je bila potreba po učinkovitem mednarodnem sodelovanju in iskanju skupnih rešitev jasno prepoznana in tudi razumljena, pa obstajajo omejitve, ki močno spodkopavajo možnost dejanskega obvladovanja problemov na mednarodni ravni. Problematična je zlasti predpostavka, da vse države delujejo v skupno dobro vseh držav, saj ni realno pričakovati delovanja posameznih držav v svojo škodo, pa čeprav bi to koristilo celotni skupnosti. Najvišja raven odločanja je tako vedno nacionalna raven, kljub morebitnim mednarodnim organizacijam ali drugim oblikam sodelovanja, kar otežuje reševanje globalnih problemov. Pomembne odločitve o svetovni ekonomiji in svetovnih problemih nasploh tako ostajajo v domeni politik posameznih držav. Trenutna

situacija globalne ekonomije naj bi bila zato videti bolj odraz anarhije kot problem globalnega upravljanja (Ozkan, 2011, str. 160–161).

2 NOTRANJE REVIDIRANJE

Notranje revidiranje se v vsaki družbi organizira in izvaja na nekoliko svojevrsten način, ki je prilagojen posebnostim te družbe (Huibers, 2014, str. 11–12). Kljub temu pa obstajajo strokovne opredelitve notranjega revidiranja, ki povzemajo strokovno sprejeto razumevanje notranjega revidiranja in najboljše prakse njegovega izvajanja, kar predstavljam v nadaljevanju.

Razumevanje notranjega revidiranja se je skozi različna obdobja tudi nekoliko spreminjalo. Na to so vplivale zlasti spremenjene gospodarske in družbene razmere, ki so s seboj prinašale vedno nove izzive in spoznanja tudi za notranjo revizijo. Zaradi navedenega bom na kratko predstavila, kako se je pomen notranjega revidiranja spreminjal skozi različna obdobja njegovega delovanja.

2.1 Opredelitev notranjega revidiranja

Opredelitev notranjega revidiranja navaja, da je *»notranje revidiranje neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, zasnovana za dodajanje vrednosti in izboljševanje delovanja organizacije«* (Slovenski inštitut za revizijo, 2015). V ta namen notranja revizija sistematično in metodično ocenjuje predvsem kakovost in uspešnost sistema notranjih kontrol, sistema obvladovanja tveganj in sistema korporativnega upravljanja v organizaciji (Bank for International Settlements, 2012, str. 4).

Notranja revizija ima pri upravljanju organizacije pomembno vlogo, kar opredeljujejo tudi Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (v nadaljevanju Standardi) (Slovenski inštitut za revizijo, 2012, str. 10): *»Notranja revizija dodaja vrednost organizaciji (in njenim deležnikom), če daje nepristransko in ustrezno zagotovilo in prispeva k uspešnosti in učinkovitosti upravljanja organizacije, obvladovanja tveganj in kontrolnih postopkov.«* Standardi natančneje pojasnjujejo tudi temeljne naloge notranje revizije pri upravljanju, ki naj bi bile zlasti (Slovenski inštitut za revizijo, 2012, str. 12):

- uveljavljanje primerne etike in vrednot v organizaciji,
- zagotavljanje učinkovitega upravljanja delovanja organizacije in odgovornosti,
- sporočanje informacij o tveganjih in kontroliranju ustreznim področjem organizacije in
- usklajevanje dejavnosti in sporočanje informacij med organom nadzora, zunanjimi in notranjimi revizorji ter poslovodstvom.

Pri izvajanju teh nalog mora notranja revizija ovrednotiti zasnovo, izvajanje ter uspešnost ciljev, programov in dejavnosti organizacije, povezanih z etiko. Presoditi mora tudi, ali

upravljanje informacijske tehnologije v organizaciji podpira strategije in cilje organizacije (Slovenski inštitut za revizijo, 2012, str. 12).

Notranja revizija mora v okviru svojih nalog preveriti, ali obstaja zagotovilo, da (Danescu, Oltean & Sandru, 2010, str. 236):

- je vodstvo zaznalo, ovrednotilo in opredelilo odzive na tveganja, ki presegajo sprejemljivo raven,
- notranje kontrole zagotavljajo zmanjšanje inherentnega tveganja na sprejemljivo raven,
- je preostalo tveganje znotraj postavljenih limitov prevzemanja tveganja oziroma je bilo najvišje vodstvo seznanjeno z odločitvijo o sprejetju, prenosu ali ukinitvi čezmernega tveganja,
- nadzor s strani vodstva zagotavlja uspešno poslovanje.

2.2 Spreminjanje vloge notranje revizije skozi čas

Vloga notranje revizije se je skozi čas spreminjala. V začetku 20. stoletja je bila njena vloga zlasti preveritev posameznih računovodskih procesov z njihovo ponovitvijo. V 30. letih se je njena vloga že spremenila, saj je količina dela toliko narasla, da ni bilo več možno učinkovito preverjati vseh računovodskih postopkov. Tako se je notranja revizija razvila v smeri preverjanja učinkovitosti notranjih kontrol računovodskih procesov, istočasno pa se je delovanje notranje revizije razširilo na preverjanje notranjih kontrol vseh ostalih procesov v podjetju. Širitve poslovanja so se nadaljevale, s tem pa so postali poslovni sistemi vedno bolj kompleksni in tvegani, na drugi strani pa so bili resursi notranje revizije vedno bolj omejeni in niso zagotavljali zanesljive ocene delovanja podjetij. Navedeno je v 80. letih spodbudilo razvoj notranje revizije v smeri dajanja zagotovila o uspešnem obvladovanju ključnih tveganj, ki jim je družba izpostavljena (Chambers & Odar, 2015, str. 35).

Razvoj notranje revizije so usmerjali tudi Mednarodni standardi notranjega revidiranja, ki jih je prvič leta 1978 izdal Inštitut notranjih revizorjev (angl. *The Institute of Internal Auditors*). Od takrat so bili ti standardi tudi prenovljeni, in sicer leta 2002 in 2012. Kljub zadnji dopolnitvi standardov nekaj let po začetku globalne krize, ko so bile številne pomanjkljivosti notranjega revidiranja kot dela korporativnega upravljanja že poznane, pa se vedno bolj uveljavljajo usmeritve na podlagi najboljših praks notranjega revidiranja, ki navedene Standarde nadalje razvijajo. Pričakovano se najboljše prakse razvijajo v sektorjih, ki jih je finančna kriza najbolj prizadela (zlasti finančni sektor), njihova zasnova pa je v veliki meri uporabna tudi za družbe v drugih sektorjih. Eden od takih standardov je na primer predstavljen v dokumentu z naslovom Funkcija notranjega revidiranja v bankah (angl. *The internal audit function in banks*), izdanem s strani Baselskega komiteja (Chambers & Odar, 2015, str. 35–36).

Notranja revizija je strokovno področje, ki se je razvijalo v skladu s spremenjenim poslovnim okoljem. Skozi leta so tako družbe imele različne potrebe, ki jih je notranja revizija poskušala zadovoljiti. Sprva je bila notranja revizija osredotočena na računovodsko področje, danes pa predstavlja učinkovito orodje za prepoznavanje groženj in priložnosti družb. Notranja revizija je relativno mlado strokovno področje, ki ima svoje začetke ravno v obdobju velike gospodarske krize leta 1929 v ZDA. Razvoj notranje revizije je od takrat šel skozi različne faze in stopnje razvoja, kar v grobem prikazuje *Tabela 1* (Munteanu & Zaharia, 2014, str. 2.239).

Tabela 1: Kratek pregled zgodovine notranjega revidiranja

Obdobje	Temeljni trendi v notranji reviziji
1950–1960	Preverjanje računovodskih evidenc
1960–1970	Preverjanje skladnosti
1970–1980	Preverjanje postopkov dela
1980–1990	Vrednotenje kontrol
1990–2000	Poročanje o sistemu notranjih kontrol
2001	Vrednotenje sistema obvladovanja tveganj
2002	Poročanje o izvedenih revizijskih aktivnostih
2003	Dodajanje vrednosti družbi
2004–2009	Utrditev položaja notranje revizije
2010–2013	Sposobnost obvladovanja finančnih tveganj
2013–2015	Uskladitev notranje revizijskih aktivnosti s stopnjo zrelosti obvladovanja tveganj v družbi

Vir: Munteanu & Zaharia, Current Trends in Internal Audit, 2014, str. 2.239, tabela 1.1.

Obdobje po zadnji gospodarski krizi je notranjo revizijo najprej spodbudilo k razvoju sposobnosti za ocenjevanje in obvladovanje finančnih tveganj, takoj za tem pa je poslovno okolje v krizi prepoznalo tudi potrebo po celovitem obvladovanju strateških tveganj družb, ki niso le finančna. Skladno z navedenim se notranja revizija sooča s pričakovanji lastnikov in trga, in sicer predvsem s potrebo po uskladitvi notranjerevizijskih aktivnosti z obstoječo ravno zrelosti obvladovanja tveganj družb ter na tak način v čim večji možni meri prispevati h kakovostnemu korporativnemu upravljanju družb (Munteanu & Zaharia, 2014, str. 2.241–2.242).

3 VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA DELO NOTRANJEGA REVIZORJA

Po gospodarski krizi so se pričakovanja deležnikov notranje revizije do njenega dela usmerila predvsem na zahteve po izvajanju objektivnih in zanesljivih notranjerevizijskih poslov, temelječih na tveganjih (Chambers, 2014b, str. 81). Notranja revizija naj bi z izvajanjem navedenih nalog predstavlja pomembno podporo vodstvenim in nadzornim

organom družbe pri ugotavljanju in obvladovanju tveganj ter dodajanju vrednosti aktivnostim družbe. Kot taka je notranja revizija neločljivi del korporativnega upravljanja (Florea & Florea, 2013, str. 83).

Spremenjena pričakovanja deležnikov so pred notranje revizorje postavila zahtevo po preusmeritvi obstoječih načinov delovanja na zadovoljevanje širšega nabora zahtev, ki vključujejo prav vsa ključna področja poslovanja družb. Notranja revizija je z navedenimi pričakovanji dobila tudi priložnost, da pokaže svojim deležnikom visoko vrednost, ki jo lahko ima za družbo (KPMG, 2007, str. 1–2). Prispevala naj bi torej k uspešnosti družbe, vendar ne več toliko s preverjanjem same izvedbe poslovanja, temveč predvsem s poglobljenim vpogledom v tveganja in uspešnost poslovanja ter dajanjem zagotovil, ki so resnično pomembna za družbo (Marks, 2014, str. 16). Notranja revizija je tako prerasla vlogo preverjanja skladnosti z vnaprej zastavljenimi pravili delovanja in se osredotočila bolj na vrednotenje ustreznosti in uspešnosti obvladovanja tveganj, še preden ta postanejo kritična. S tem je delo notranjega revizorja postalo bolj strateško usmerjeno, dobilo pa je tudi večjo vlogo pri začitovanju prihodnjega delovanja družb (KPMG, 2007, str. 8).

V nadaljevanju so predstavljene ključne spremembe, s katerimi so se notranji revizorji soočali zaradi vpliva gospodarske krize. Te se navezujejo predvsem na: spremenjene in nove strokovne usmeritve, spremenjena pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev, potrebo po prilagoditvi dela obstoječi stopnji zrelosti obvladovanja tveganj v družbah, potrebo po drugačnih metodah dela in pripravi načrta dela notranje revizije, drugačna potrebna znanja in veščine notranjih revizorjev ter izzive za zagotavljanje neodvisnosti delovanja notranje revizije.

3.1 Spremenjene usmeritve s področja notranjega revidiranja

Pod vplivom nedavne gospodarske krize so nastale številne strokovne usmeritve za delo notranjih revizorjev, ki poskušajo povrniti izgubljeno moč, ugled in zaupanje v notranjerevizijsko dejavnost. Primeri teh usmeritev vključujejo *Uspešno notranje revidiranje v finančnem sektorju* (angl. *Effective Internal Audit in the Financial Services Sector*), izdane julija 2013 s strani Inštituta notranjih revizorjev (angl. *Institute of Internal Auditors*), in *Funkcija notranjega revidiranja v bankah* (angl. *The internal audit function in banks*), izdane junija 2012 s strani Baselskega komiteja za bančni nadzor (angl. *Basel Committee on Banking Supervision*). V usmeritvah so poudarjene temeljne aktivnosti in vloge notranjih revizorjev, ki lahko pomembno pripomorejo k uspehu organizacij, zlasti v obliki strokovne podpore najvišjim organom vodenja in nadzora.

Povečan pomen vloge notranjega revidiranja je torej prepoznan tudi skozi pospešen in mednarodni razvoj te funkcije, kar se kaže v ustanovitvi in sodelovanju različnih nacionalnih in mednarodnih institucij pri razvoju visokih standardov delovanja notranje revizije (Zaharia, Lazar & Tilea, 2014, str. 4.822). Institucije, ki spodbujajo razvoj korporativnega upravljanja in obvladovanje tveganj na najvišji ravni upravljanja, so

številne, na primer Inštitut notranjih revizorjev (angl. *Institute of Internal Auditors – IIA*), Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*), Evropska komisija (angl. *European Commission – EC*), Evropski bančni organ (angl. *European Bank Authority – EBA*), Banka za mednarodne poravnave (angl. *Bank for International Settlements – BIS*).

V nadaljevanju so predstavljene nekatere ključne ugotovitve, ki izhajajo iz preučevanj posledic zadnje gospodarske krize. Na podlagi raziskave mednarodnega Inštituta notranjih revizorjev, izvedene v marcu 2009, v kateri je sodelovalo 524 družb, uvrščenih na seznam »Fortune 100« revije Fortune, ki letno objavlja seznam najbolj uspešnih ameriških organizacij, je bilo ugotovljeno (Institute of Internal Auditors, 2009a, str. 1):

- gospodarska kriza je imela velik vpliv ne le na podjetja, temveč tudi na aktivnosti notranjega revidiranja,
- tveganja, ki jih obravnava notranja revizija, prehajajo predvsem na porajajoča se tveganja, ki izhajajo iz spremenjenih ekonomskih okoliščin,
- večina anketiranih podjetij je mnenja, da funkcija obvladovanja tveganj ne bi mogla imeti bistveno večje vloge pri preprečevanju nastanka krize, medtem ko je bila večina hkrati tudi mnenja, da bi funkcija notranje revizije lahko naredila več pri podpiranju družbe v identifikaciji ključnih tveganj,
- spremenjena pričakovanja odjemalcev storitev notranje revizije so vplivala na premik pri usmerjanju ključnih revizijskih naporov, in sicer predvsem na področja operativnih in finančnih tveganj ter na področje zniževanja stroškov.

3.2 Spremenjena pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev

Notranji reviziji se pripisuje veliko vlogo pri zagotavljanju kakovosti delovanja družb, vendar pa naj bi ta zagotovila pokrivanje potreb in želja različnih odjemalcev, ki pa imajo včasih zelo različen pogled na potrebe po zagotovilih, čeprav naj bi ta v končnem zagotavljal enak cilj – uspešnost družbe. Tako ima na primer javnost predvsem potrebo po zagotovitvi uspešnosti v smislu trajnostnega razvoja, nadzorni svet predvsem po informacijah o zanesljivosti in učinkovitosti ter uspešnosti delovanja najvišjega posloводства, uprave družb pa želijo informacije oziroma zagotovila o učinkovitosti in uspešnosti nižjega posloводства pri zasledovanju postavljenih ciljev podjetja. Navedeno včasih postavlja delovanje notranje revizije v otežen položaj, ko težko določi, čigave koristi prednostno obravnavati pri izvajanju revizijskih nalog (Chambers & Odar, 2015, str. 49).

C. Bota-Avram, F. Bota-Avram in Pop (2009, str. 201) ugotavljajo, da bo prihodnost pred notranje revizorje postavila številne izzive, med katerimi prednjačijo zahteve po razvoju usposobljenosti za ocenjevanje učinkovitosti obvladovanja tveganj v družbah. To pa bo prispevalo k dodani vrednosti revizorjevega dela in notranji reviziji pripisalo večjo odgovornost pri uspešnosti upravljanja družbe. Vlogo pri tem imajo tudi mednarodne

strokovne skupine (med njimi je najpomembnejši Inštitut notranjih revizorjev), ki imajo nalogo usmerjanja dejavnosti notranjega revidiranja. Razviti morajo praktične napotke in smernice tako, da bodo notranji revizorji imeli ustrezno podlago in znanje za vse višja pričakovanja do dela notranjih revizorjev v prihodnosti (C. Bota-Avram, F. Bota-Avram & Pop, 2009, str. 208–209).

3.3 Vpliv zrelosti obvladovanja tveganj na delo notranje revizije

Zrelost obstoječega sistema korporativnega upravljanja in sistema obvladovanja tveganj vplivata tudi na potrebo po prenovi metodologije dela notranje revizije. Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje daje informacije o tem, kako so tveganja družbe obvladovana glede na postavljene cilje in s pogledom proti prihodnosti. To daje podlago za opredelitev (Danescu, Oltean & Sandru, 2010, str. 235–236):

- ključnih tveganj, ki ogrožajo cilje družbe,
- ključnih področij revidiranja,
- potrebnih virov notranje revizije in njihove razporeditve glede na tveganja.

Ocena zrelosti obvladovanja tveganj v družbi je začetna točka načrtovanja dela notranje revizije in predpogoj za vse ostale aktivnosti načrtovanja (Chartered Institute of Internal Auditors, 2014b, str. 2). Če okvir obvladovanja tveganj ni postavljen, ni možno zagotavljati njegovega delovanja oziroma uspešnosti. Daje osnovo za ugotavljanje potreb družbe v razmerju do notranje revizije in ugotovitev pravega pristopa dela pri izvajanju poslov. Stopnje zrelosti sistema obvladovanja tveganj v podjetju so naslednje (po vrsti od najnižje do najvišje stopnje zrelosti) (Danescu, Oltean & Sandru, 2010, str. 235):

1. Nezavedanje tveganj

Vloga notranje revizije je spodbujanje in svetovanje za vzpostavitev procesa obvladovanja tveganj. Rezultat notranjerevizijskega posla v tej fazi naj bi bila vključitev vodstva v dodelitev odgovornosti za posamezna tveganja.

2. Zavedanje tveganj

Register tveganj še ni vzpostavljen. Le nekaj vodij je opredelilo svoja tveganja. Notranja revizija svetuje pri vzpostavitvi metodologije ocenjevanja tveganj in pri opredelitvi aktivnosti, ki so potrebne za vzpostavitev okvirja obvladovanja tveganj.

3. Opredelitev tveganj

Strategije, politike in limiti prevzemanja tveganj so opredeljeni ter ustrezno sporočeni vsem ravnem poslovanja. Notranja revizija svetuje pri vzpostavitvi celovitega registra tveganj. Posamezni revizijski posli poudarjajo razumevanje stopnje zrelosti obvladovanja tveganja revidiranega področja, pomembna je ustrezna identifikacija tveganj, na najbolj šibkih področjih pa je potrebno izvajati posle svetovanja. Rezultat

notranjerevizijskega posla v tej fazi naj bi bila ocena, ali je proces prepoznavanja tveganj ustrezen in ustrezno deluje ter ali vzpostavljene kontrole delujejo.

4. Obvladovanje tveganj

Vzpostavljen je proces obvladovanja tveganj na ravni družbe in ustrezno sporočen celotni družbi, obstajajo pa še pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti. Rezultat notranjerevizijskega posla v tej fazi naj bi bila ocena, ali vzpostavljen proces obvladovanja tveganj (notranji predpisi, dokumentacija, metode dela, zadostnost virov za delo in sistem poročanja) s strani vodstva zagotavlja želeno zmanjšanje tveganj skladno s postavljenimi limiti prevzemanja tveganj.

5. Usposobljenost glede tveganj

Obvladovanje tveganj in notranje kontrole so vgrajeni v vseh aktivnostih družbe. Obvladovanje tveganj in nadzor nad delovanjem notranjih kontrol sta na visoki ravni, register tveganj je celovito vzpostavljen. Poudarek dela notranje revizije je na razvoju procesa obvladovanja tveganj.

Potreba po izboljšanju korporativnega upravljanja je bila izpostavljena že po izbruhu finančnih škandalov v začetku 21. stoletja, predvsem v ZDA (na primer družbi Enron, Worldcom itd.). Že tedaj je bila jasna potreba po večji transparentnosti in boljšem upravljanju družb. Pojav krize ni prinesel s tega vidika nič novega, ampak je to potrebo le še poudaril in potrebi po boljšemu nadzoru nad financami in vodenjem družb dodal še potrebo po boljšemu nadzoru vseh najbolj tveganih področij poslovanja. Da bi notranja revizija bila tako splošno družbeno kot za posamezne družbe čim bolj koristna, je morala tem trendom slediti. Pri vzpostavitvi in vzdrževanju kakovostnega korporativnega upravljanja se je vse bolj pričela poudarjati vloga notranje revizije.

Kot je bilo predstavljeno v predhodnih poglavjih, je eden izmed ključnih razlogov za nastanek gospodarske krize identificirano pomanjkljivo korporativno upravljanje. Navedena pomanjkljivost pa se lahko pokaže na številnih področjih, kar pomeni, da odlično upravljanje enega področja poslovanja še vedno lahko pomeni pogubno upravljanje družbe zaradi spregledanega na drugih področjih. Iz tega sledi, da mora notranja revizija za zagotavljanje zadostne mere zanesljivosti korporativnega upravljanja preverjati korporativno upravljanje na različnih, najbolj tveganih področjih poslovanja. Vse to pa še vedno ne zagotavlja, da se določene negativne posledice ne bodo realizirale, vendar pa pomembno zmanjšuje tveganje za nastanek posledic in s tem dviguje zaupanje deležnikov v sposobnosti uspešnega upravljanja in s tem vrednosti družbe. Millichip (2010, str. 9) je zaključil, da bi morala notranja revizija upoštevati zlasti 7 naukov, ki jih je izpostavila gospodarska kriza, ter predlagal tudi aktivnosti, ki bi morale tem naukom slediti, kar prikazuje *Tabela 2*.

Tabela 2: Nauki iz gospodarske krize in predlagani ukrepi

Nauki za notranjo revizijo	Ukrepi notranje revizije
Kriza je posledica neustreznega korporativnega upravljanja.	Preveriti, ali so opredeljeni ustrezni procesi korporativnega upravljanja, obvladovanja tveganj in notranjih kontrol.
Napake v korporativnem upravljanju običajno izhajajo iz nepričakovanih posledic drugih aktivnosti.	Nameniti pozornost nenačrtovanim posledicam pri izvajanju vsakega revizijskega posla.
Napake v korporativnem upravljanju običajno sledijo odločitvam za nadpovprečno tvegane posle.	Upoštevati slabo stran vsake aktivnosti – obstaja morebiti skrito tveganje, ki je ostalo neopaženo?
Družbe se običajno ne učijo iz tujih napak (napak drugih družb).	Nameniti pozornost konkurentom – opazovati, kaj počnejo, in se od njih učiti. Prevzeti dobre prakse in se učiti iz njihovih napak.
Napake v korporativnem upravljanju so neizogibne.	Raje kot k absolutni stopnji stremeti k dajanju razumne stopnje zagotovil.
Napake v korporativnem upravljanju običajno izhajajo iz ljudi, ne iz procesov.	Preveriti, ali je v procesu revidiranja pozornost namenjena tudi relevantnim posameznikom, odgovornim za posamezna področja revidiranja.
Pri korporativnem upravljanju družbe akterji običajno delujejo po principu reaktivnosti (odzivanje na realizirana tveganja) in ne proaktivnosti (preprečevanje realizacije tveganja).	Pozornost nameniti porajajočim se tveganjem in resurse usmeriti v proaktivno delovanje.

Vir: Millichip, Internal Auditing: A New Direction in the Wake of the Financial Crisis, 2010, str. 9, tabela 1.

Notranja revizija, temelječa na tveganjih, je v primerjavi s tradicionalnimi načini revidiranja opravičljiva predvsem zaradi dejstva, da (Danescu, Oltean & Sandru, 2010, str. 237):

- je vodstvo soočeno z odgovornostjo za tveganja, ki ogrožajo njihove poslovne cilje, ter z odgovornostjo za prevzemanje aktivne vloge pri njihovem obvladovanju,
- so viri notranje revizije razporejeni skladno s pomembnostjo revidiranega tveganja,
- je učinkovitost zagotovljena z dodelitvijo notranjerevizijskih poslov področjem z najvišjim tveganjem,
- imajo podana priporočila višjo dodano vrednost, saj se z njimi obvladuje tista tveganja, ki izmed vseh najbolj ogrožajo rezultate poslovanja.

Uspešna notranja revizija naj bi organe upravljanja družbe podpirala pri korporativnem upravljanju. Redna periodična poročila notranje revizije naj bi tako predvsem najvišjemu vodstvu in revizijski komisiji predstavljala vir informacij za učinkovito in uspešno odločanje (Caratas & Spatariu, 2014, str. 535). Potrebo po boljši komunikaciji med organi nadzora organizacij, to je med revizijsko komisijo ter notranjim kakor tudi zunanjim revizorjem, je izpostavila tudi Evropska komisija v izdanih smernicah, s katerimi je po krizi poskušala opozoriti, da neučinkovita komunikacija med navedenimi akterji povzroča tveganje necelovitega in neučinkovitega nadzora organizacij (European Commission, 2010b, str. 8).

Vloga notranje revizije se je, kot je bilo predhodno predstavljeno, nenehno spreminjala ter razvila značilnosti, ki veljajo za sodobno delovanje notranje revizije. Kljub temu pa je opaziti potrebo po spremembah in dodatnih prilagoditvah metodologij in načinov dela notranje revizije. *Tabela 3* prikazuje nekatere sodobne predstave o delovanju notranje revizije, ki že nakazujejo potrebo po drugačnih prijemih delovanja v prihodnosti (Caratas & Spatariu, 2014, str. 532).

Tabela 3: Sodobno in pričakovano prihodnje delovanje notranje revizije

	Sodobno delovanje	Pričakovano prihodnje delovanje
Vloga notranje revizije	Neodvisni dajalec zagotovil	Neodvisni dajalec zagotovil Svetovalec vodstvu
Modeli notranjega revidiranja	Zagotovila o uspešnosti notranjih kontrol v skladu z načrtom dela notranje revizije, ki temelji na prepoznanih tveganjih	Osredotočenost na tveganja: zagotovila o uspešnosti procesa obvladovanja tveganj poleg zagotovila o uspešnosti notranjih kontrol
Potrebna znanja in veščine	Tradicionalna znanja in veščine notranjih revizorjev	Razširitev tradicionalnega nabora znanj notranjih revizorjev: IT, poslovni modeli, analize in rudarjenje podatkov, družbena odgovornost
Metode dela	Podrobno določene metodologije Letni načrt in petletni načrt dela	Metodologije s pristopom na podlagi načel Prilagodljiv načrt dela z zadostnim nenačrtovanim časom za obravnavo porajajočih se tveganj
Dojemanje v družbi	Funkcija zagotavljanja uspešnosti notranjih kontrol	Ponudnik storitev

Vir: Caratas & Spatariu, Contemporary Approaches in Internal Audit, 2014, str. 532, tabela 1.

Navedene prilagoditve so namenjene povečanju prispevka notranje revizije k uspešnemu korporativnemu upravljanju družb, ki je bilo izpostavljeno kot temeljni vzrok nastanka gospodarske krize. Vse pomanjkljivosti in priporočila, ki jih izpostavi notranja revizija z namenom izboljšanja delovanja notranjih kontrol in uspešnosti procesov, naj bi prispevali k doseganju ciljev, zmanjševanju stroškov in izkoriščanju priložnosti ter tako prispevali k višji vrednosti družbe.

Vloga nadzornih organov in vodstva na vseh ravneh je, da vzpostavijo sistem notranjih kontrol, ki bo z razumno verjetnostjo zagotavljal doseganje ciljev družbe. Vodstvo naj bi tudi transparentno razkrilo pomembne pomanjkljivosti v delovanju notranjih kontrol. Notranja revizija predstavlja pri tem drugo raven dajanja zagotovil, in sicer naj bi podala objektivno, zanesljivo in zadostno zagotovilo o ustreznosti ocene, ki jo je glede notranjih kontrol podalo vodstvo. Notranja revizija naj bi tako poiskala in uporabila najbolj ustrezno pot, s katero bi lahko v največji možni meri prispevala k uspešnosti korporativnega upravljanja (Caratas & Spataru, 2014, str. 531).

3.4 Spremembe v metodah dela notranje revizije

Spremenjena pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev in spremenjena področja notranjega revidiranja zahtevajo tudi drugačne metode dela. Brez pravočasne prilagoditve delovanja notranje revizije spremenjenim zahtevam le-ta tvega izgubo svoje vrednosti v očeh odjemalcev njenih storitev (Leech, 2015, str. 48). Notranja revizija mora z upoštevanjem strateškega načrta organizacije in uporabo ustreznih metod dela oblikovati neodvisno oceno o tem, ali so ključna tveganja v družbi zaznana in kako učinkovito so obvladovana (Chartered Institute of Internal Auditors, 2013, str. 6).

V nadaljevanju so predstavljene spremembe področij notranjega revidiranja, ki so najbolj vplivale na potrebo po posodobitvi metod dela notranje revizije, ter metode dela notranje revizije, ki so zaradi pojava zadnje gospodarske krize najbolj prišle v ospredje.

3.4.1 Prioritetna področja izvajanja revizijskih poslov

Gospodarska kriza je notranji reviziji naložila bolj proaktivno vlogo pri prepoznavanju in razumevanju tveganj. Posledice krize so pri delu notranje revizije povzročile zlasti naslednje spremembe (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 2):

- pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev so vplivala na spremembe pri opredeljevanju strategije notranje revizije,
- razvoj širšega, strateško usmerjenega pogleda na tveganja in obvladovanje tveganj,
- premiki pri določanju prioriteten poslovnih področij za pokritje z notranjerevizijskimi dejavnostmi.

Ne gre torej več toliko za preverjanje skladnosti poslovanja z že postavljenimi notranjimi ali zunanjimi pravili, temveč za to, ali so ta pravila zastavljena celovito in zagotavljajo uspešnost poslovanja, ali skladno delovanje z navodili tudi zagotavlja uspešnost. Ocenjevati tveganja na primer še ne pomeni, da so ta ocenjena celovito in dovolj objektivno. Občutno preveč optimistično ocenjevanje tveganj lahko ravno tako privede do nepričakovanih negativnih posledic kakor neocenjevanje tveganj. Potrebno je torej zagotoviti tak sistem upravljanja družbe, ki bo uspešnost omogočal, nato pa mora tudi sistem delovati na tak način, da bo uspešnost zagotovljena.

Gospodarska kriza je odprla razpravo tudi na področju temeljnih aktivnosti notranjega revidiranja, ki jih določa opredelitev notranjega revidiranja. Posli svetovanja zaradi pridobljenega znanja o organizaciji prinašajo notranjim revizorjem znanje, ki lahko pomembno pripomore h kakovostnemu korporativnemu upravljanju družbe. Pomembno je le, da se ne prekorači meje, ki jo postavljajo tudi standardi, in sicer naj notranja revizija nikoli ne prevzema odgovornosti za prevzete odločitve. Narava dela naj bo torej le svetovalna in v pomoč odločitvam najvišjega poslovodstva, ki ostajajo končno odgovorni za svoje odločitve (Slovenski inštitut za revizijo, 2012, str. 21–22). Vezjakova (2013, str. 7) priporoča, da se vloga notranjega revizorja v primeru svetovanja jasno določi ter za to pridobi tudi potrditev s strani nadzornega sveta.

Vloga notranje revizije je lahko zelo različna v okviru svojih dveh osrednjih vlog, ki sta dajanje zagotovil in svetovanje (Deloitte, 2013, str. 7–8). *Tabela 4* prikazuje, kako se aktivnosti dajanja zagotovil (z leve) vse bolj premikajo proti vlogi svetovanja (na sredini), ter preidejo na vloge, ki jih notranja revizija zaradi ohranitve svojega namena delovanja ne sme nikoli prevzeti (na desni), k čemur jo zavezujejo tudi že omenjeni strokovni standardi s področja notranjega revidiranja.

V družbah, kjer je zrelost obvladovanja tveganj na visoki ravni, se to odraža v visoko razviti kulturi obvladovanja tveganj pri vseh zaposlenih, do najnižjih ravni (Chartered Institute of Internal Auditors, 2014a, str. 15). To pomeni, da se vsi zaposleni zavedajo svoje vloge in odgovornosti pri obvladovanju tveganj ter doprinosu, ki ga lahko imajo na ravni celotne družbe. Notranja revizija ima lahko pri vzpostavitvi takega sistema vlogo osveščanja in podpore pri izboljšanju zrelosti obvladovanja tveganj v družbi (Chartered Institute of Internal Auditors, 2015b, str. 1). Z zrelostjo sistema se sicer vloga notranje revizije spreminja, nikakor pa ne zmanjšuje, saj se z razvojem sistemov obvladovanja tveganj razvijajo tudi določena vgrajena tveganja, ki zahtevajo pozornost. Tako se na primer lahko zgodi, da se, če proces obvladovanja tveganj ni ustrezno nadzorovan, obvladovanje tveganj v različnih organizacijskih enotah podvaja ali kar je najslabše, obstaja vrzel, kjer tveganja nihče ne obvladuje, s prepričanostjo, da se to obvladuje nekje drugje. Navedeno se pokaže v realiziranih posledicah tveganja, ki so nepričakovane (Millichip, 2010, str. 11–12).

Tabela 4: Vloga notranje revizije pri obvladovanju tveganja v podjetjih

Temeljna vloga notranje revizije v povezavi z upravljanjem tveganj	Legitimne vloge notranje revizije v povezavi z upravljanjem tveganj s potrebnimi varovalnimi mehanizmi	Nesprejemljive vloge notranje revizije v povezavi z upravljanjem tveganj
Podaja zagotovil glede procesa upravljanja tveganj	Pomoč pri identifikaciji in vrednotenju ključnih tveganj	Postavitev limitov prevzemanja tveganj
Podaja zagotovil, da so tveganja pravilno ovrednotena	Svetovanje vodstvu glede odzivanja družbe na tveganja	Odločanje o procesih upravljanja tveganj
Ovrednotenje procesa upravljanja tveganj	Koordinacija aktivnosti obvladovanja tveganj	Zagotovila o tveganjih vodstvene narave
Ovrednotenje poročanja o ključnih tveganjih	Konsolidirano poročanje o ključnih tveganjih	Odločanje o odzivih na ključna tveganja
Pregledovanje upravljanja ključnih tveganj	Vzdrževanje in razvoj okvirja obvladovanja tveganj družbe	Implementacija odzivov na tveganja v imenu vodstva
	Zagon aktivnosti za vzpostavitev sistema obvladovanja tveganja	Odgovornost za upravljanje s tveganji
	Razvoj strategije upravljanja tveganj ter predložitve te v potrditev nadzornim organom	

Vir: Institute of Internal Auditors, IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management, 2009c, str. 4, slika 1.

Posli svetovanja odpirajo možnosti večjega izkoriščanja strokovnega znanja in izkušenj notranjih revizorjev, in sicer z večjim vložkom notranje revizije v razvoj področij, za katera so odgovorna posloводства, ter v strategije podjetja na najvišji ravni. Tu gre predvsem za vzpostavitev ustreznih in zadostnih politik korporativnega upravljanja in ustreznega procesa obvladovanja tveganj. Čeprav prinaša taka vloga notranjega revizorja s seboj tudi določene pasti, kot je tveganje ogrožanja objektivnosti in neodvisnosti delovanja notranje revizije, pa so koristi, če se ta tveganja ustrezno obvladuje, lahko zelo visoke: posloводство lahko izkoristi znanje in izkušnje ter poznavanje družbe notranjih revizorjev pri odločanju, kako oblikovati politike in strategije družbe, da bi bile te čim bolj učinkovite in uspešne. Poleg dajanja zagotovil o ustreznem delovanju je tako notranja revizija prepoznana kot cenjena podpora pri vzpostavljanju kakovostnega procesa korporativnega upravljanja in učinkovitega obvladovanja tveganj, ki so v odgovornosti nadzornih organov

in naprej predana najvišjemu poslovodstvu ter izvajana s strani nižjega poslovodstva. Notranja revizija se tako vključuje v ustrezno oblikovanje okvirjev delovanja družb preko informiranja poslovodstva in nadzornih organov o trenutnem delovanju družbe, o tveganjih, ki jih prepoznava, in o vrzelih v delovanju, ki jih prepoznava na podlagi svoje strokovne presoje, ta pa lahko pridobljene informacije v skladu s svojim videnjem delovanja in potreb družbe ustrezno vključijo v svoje odločitve (Millichip, 2010, str. 11).

Predstavili smo koristi, ki jih prinaša svetovanje kot del aktivnosti notranje revizije, v nadaljevanju pa je potrebno poudariti pomembnost spoštovanja vloge svetovanja, ki ima zelo jasne meje svojega delovanja. Te meje so namenjene zagotavljanju dolgoročne neodvisnosti in nepristranskosti delovanja notranje revizije, ki jo poudarja tudi Inštitut notranjih revizorjev, in sicer, da kadar notranji revizorji pomagajo vodstvu pri vzpostavljanju ali izboljševanju obvladovanja tveganj, ne smejo prevzeti nobene odgovornosti vodstva za dejansko obvladovanje tveganj (Institute of Internal Auditors, 2015, str. 21). Le na tak način se namreč lahko zagotavlja objektivno in nepristransko dajanje zagotovil s strani istih notranjih revizorjev v prihodnosti ter ohranjanje visoke dodane vrednosti notranje revizije.

Na pasti poslov svetovanja opozarjata tudi Burell Nickell in Roberts (2013, str. 218–220) v okviru teoretičnega koncepta »organizirane hinavščine«. Ta izpostavlja, da mora notranji revizor biti neodvisen od postavljenih ciljev, če jih revidira. Svetovanje pa ravno to predpostavko krši, saj s svetovanjem posredno prispeva k postavitvi ciljev družbe. Zaradi navedenega je potrebno skrbno pretehtati vsako potrebo po svetovanju.

Vloga notranje revizije v povezavi s spremembami v korporativnem upravljanju zaradi nedavne gospodarske krize je predvsem v ukrepih za (Zaharia, Lazar & Tilea, 2014, str. 4.819):

- učinkovito nadziranje tveganj, ki jih sprejema poslovodstvo,
- celovito spremljanje tveganj in
- pridobitev zagotovil o učinkovitosti sistema obvladovanja tveganj s strani odgovornih oseb za njegovo vzpostavitev in delovanje.

Inštitut notranjih revizorjev (2009b, str. 12) je predstavil ključna področja, ki bi jih bilo potrebno presojati z notranjerevizijskimi aktivnostmi za namene učinkovitega obvladovanja tveganj v podjetjih:

- pregled organizacijske strukture družb, opredelitve vlog zaposlenih, sistema poročanja in komuniciranja v okviru procesa obvladovanja tveganj na ravni družbe,
- zagotoviti, da ima družba ustrezno določen limit prevzemanja tveganj in da je ta ustrezno sporočen zaposlenim v družbi,

- ovrednotenje ustreznosti procesa ocenjevanja tveganja, vključno z ovrednotenjem vpliva kaskadnih dogodkov, ki lahko vplivajo na povečanje identificiranih tveganj ali celo pojav ekstremno visokih tveganj,
- oceniti odgovornost vodstva za celovito obvladovanje tveganj ter delegiranje odgovornosti za posamezna tveganja. Preveriti, ali strategija obvladovanja tveganj zagotavlja obvladovanje posameznih tveganj na ravni družbe, četudi se aktivnosti obvladovanja izvajajo v okviru posameznega oddelka oziroma funkcije družbe,
- preveriti, ali je proces obvladovanja tveganj del vsakega poslovnega procesa, vsake organizacijske enote, njene strategije in njenih načrtov dela,
- oceniti učinkovitost in povezavo sistema nagrajevanja s postavljenimi limiti prevzemanja tveganj v družbi,
- preveriti, ali se uporablja obstoječi okvir obvladovanja tveganj v družbi in skupni »slovar« družbe za namene transparentnosti, odgovornosti in osredotočenosti pri obvladovanju tveganj,
- preveriti, ali je proces ocenjevanja tveganj dovolj dinamičen, da zagotavljanja ažurno oceno obstoječega profila tveganja družbe,
- oceniti vpliv vseh procesov, aktivnosti in funkcij družbe na tveganje izgube poslovnega ugleda.

Poleg izvajanja notranjerevizijskih poslov pa lahko notranja revizija pripomore k večjemu osredotočanju vodstva na bolj strateški način obvladovanja tveganj z naslednjimi aktivnostmi (Inštitut notranjih revizorjev, 2009b, str. 14):

- vplivati na kakovost in rednost ocenjevanja ter poročanja o zaznanih tveganjih in ocenah njihovih razsežnosti,
- spodbujati razprave glede obvladovanja tveganj v družbi,
- gledati na obvladovanje tveganj kot na eno izmed ključnih kompetenc ter zagotoviti notranjim revizorjem ustrezno izobraževanje o tveganjih in najboljših praksah njihovega obvladovanja,
- pregled poslovnih načrtov z namenom ugotovitve, ali načrti opredeljujejo tudi inherentna tveganja, ki jih strategija prinaša, ter ali v zvezi s tem načrti predvidevajo nadzor nad ključnimi tveganji in določajo sprožilce za aktivnosti obvladovanja tveganj. Notranja revizija naj bi pri tem pomagala družbi pri doseganju višje stopnje zrelosti obvladovanja tveganj (npr. z uporabo okvirja COSO ERM²),
- pregled letnega poročila družbe in ugotavljanje, ali so bila na primeren način razkrita ključna tveganja družbe,
- nenehno spremljati potrebe in pričakovanja ključnih odjemalcev notranjerevizijskih storitev v povezavi s tveganji in obvladovanjem tveganj ter jih s svojim delom podpirati in izobraževati,

² Okvir COSO ERM – sistem obvladovanja tveganj, kot ga priporoča Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (angl. *COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

- vzpostaviti dober in učinkovit odnos z drugimi kontrolnimi funkcijami družbe z namenom učinkovitega procesa prepoznavanja porajajočih se tveganj,
- identifikacija in delitev najboljših praks obvladovanja tveganj.

Poleg premika od revidiranja na svetovanje je kriza vplivala tudi na premik v strukturi pomembnosti poslovnih področij za revidiranje. Ta so sedaj določena predvsem na tveganjih, ki jih prinašajo za podjetja. Največjo pozornost je pridobilo operativno tveganje, povečan pomen pa so pridobila tudi tveganja, povezana z obvladovanjem stroškov, finančna tveganja, področje obvladovanja tveganj idr. (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 15).

Zaradi gospodarske krize je večji pomen pridobilo tudi področje tveganja prevar. Vse globlja kriza je namreč po eni strani povzročila iskanje krivca za njen nastanek, po drugi strani pa spodbudila razmislek o etičnosti in pravilnosti oziroma strokovnosti sprejetih odločitev s strani vodstva. V raziskavi Inštituta notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 17) je bilo ugotovljeno, da so vodje notranjih revizij po krizi namenili tveganju prevar večjo pozornost. Pri tem se prijemi za njegovo obvladovanje nekoliko razlikujejo: medtem ko so nekateri dodatna preizkušanja v povezavi s tveganjem prevar vključili v načrt dela, so drugi obseg dela na tem področju povečali z uporabo avtomatiziranega rudarjenja podatkov, nekateri pa so se odločili tudi sprejeti okvir obvladovanja tveganja prevar z namenom osredotočenja na ključne sestavine oziroma razloge tveganja.

Le nekaj vodij notranjih revizij pa zagovarja samoocenjevanje znotraj organizacijskih enot in s tem preložitve odgovornosti za nadzor nad tveganjem prevar ter povezanih kontrol na operativne vodje. Ta metoda kontinuiranega spremljanja spodbuja prehod aktivnosti in virov notranje revizije iz preverjanja skladnosti delovanja na analiziranje trendov in učinkovitosti procesa samoocelitve. Z analizo vprašalnikov, intervjujev in standardiziranega seznama izvedenih kontrol lahko notranja revizija pridobi pomembne informacije o slabostih notranjih kontrol, ki lahko vodijo v pojav prevar.

Področja tveganja prevar, ki so bila identificirana kot najbolj povezana z nedavno gospodarsko krizo, so zlasti: uporaba plačilnih kartic družbe za izvajanje nabav, provizije in popusti pri prodaji, plačila zaposlenim, nadure, poročila o stroških, zaloge, obveznosti družbe do dobaviteljev, bank (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 18). Nekatera navedena področja so se v načrte dela notranje revizije vključila prvič po gospodarski krizi, šele na podlagi negativnih izkušenj, sedaj pa vse bolj pridobivajo na pomenu.

Še eno tveganje, ki ga je opazno izpostavila gospodarska kriza, je zagotovo tveganje ugleda. Notranja revizija naj bi pri preverjanju učinkovitosti in uspešnosti obvladovanja tveganja ugleda upoštevala priporočila, ki se nanašajo predvsem na (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 19):

- opredelitev enega lastnika procesa obvladovanja tveganja ugleda, ki aktivno obvladuje tako odnose z javnostmi kot tveganje ugleda,
- zasledovanje transparentnosti. Spremljanje negativnih novic v javnosti, njihovo posredovanje vodstvu in revizijski komisiji,
- izogibanje pretiranim odzivom na negativne novice. Pri tem naj se skrbno pretehta, ali je novica vredna odziva ali ukvarjanja z njo. Če je potrebno, naj se odreagira hitro in z izdelanim načrtom aktivnosti za obvladovanje tveganja ugleda,
- centralizira naj se komunikacija z vsemi zunanjimi deležniki z namenom poenotenja strategije komuniciranja in podajanja informacij,
- regulatorju naj se sporoči vsako novico za javnost še pred njeno objavo ter tako opozori na informacije, ki prihajajo v javnost,
- tveganje ugleda naj bo pretehtano v vsakem dogodku, ki je prepoznan v procesu ocenjevanja tveganj.

3.4.2 Načrtovanje dela notranje revizije

Temeljni nauk iz nedavne gospodarske krize je, da je uspešnost obvladovanja tveganj v družbah usodnega pomena. Posledično so družbe vložile obsežna sredstva v vzpostavitev zanesljivih sistemov obvladovanja tveganj. Kljub temu se neuspehi v različnih oblikah še vedno pojavljajo, kot na primer neskladnosti z zakonskimi zahtevami, izgube poslovnih priložnosti, uhajanje občutljivih informacij, vdori v informacijske sisteme itd. Številni deležniki družb občutijo posledice, podjetja pa lahko trpijo občutne izgube.

V odgovor na potrebo po uspešnem obvladovanju tveganj so se družbe zatele tudi k notranji reviziji, da bi pridobile podporo pri identifikaciji in obvladovanju vseh kritičnih tveganj. Notranja revizija ima pri tem veliko prednost zaradi svoje edinstvene pozicije, v okviru katere komunicira tako z vodstvom kot z vsemi ostalimi enotami družbe, poleg tega pa zaradi narave svojega dela dobro pozna procese družbe ter z njimi povezana tveganja (Bechara & Kapoor, 2012, str. 28).

Spremenjenim tveganjem, s katerimi se podjetje sooča, mora slediti celotna družba, če se želi ustrezno zavarovati pred nastankom nesprejemljivih posledic. To pa pomeni, da tudi letni načrt dela notranje revizije nima več tako močnega sidra, kot ga je imel v preteklosti. Predstavlja sicer osnovo za delo notranje revizije, vendar pa se mora pristop dela premikati proti dinamičnemu pristopu, ki velja za celotno družbo. Ob zaznanih nepredvidenih tveganjih ali nepričakovanem povečanju obstoječih tveganj je tako potrebno načrt dela ustrezno prilagoditi in tudi izvajati, vse s ciljem prispevanja čim višje dodane vrednosti družbi.

Spremenjeni cilji družbe prinašajo s seboj spremembe v profilu tveganja. Notranja revizija se mora temu prilagoditi in upoštevati nova tveganja, ki so se pojavila, nekatera pa so se morda zmanjšala ali celo ukinila. Posledično je v takem primeru potrebno prilagoditi tudi

načrt dela notranje revizije (Cowan, 2014, str. 7). Navedena potreba se zrcali tudi v dejstvu, da se ekonomske razmere zelo hitro spreminjajo, so nepredvidljive in nestabilne, kar pomeni, da se mora notranja revizija hitro odzivati na spremembe in prilagoditi svoje aktivnosti (dodati ali dopolniti načrt z novimi aktivnostmi oziroma zmanjšati ali ukiniti obstoječe), hkrati pa bdeti nad aktivnostmi odzivanja najvišjega vodstva na spremenjene ekonomske in poslovne razmere (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 16).

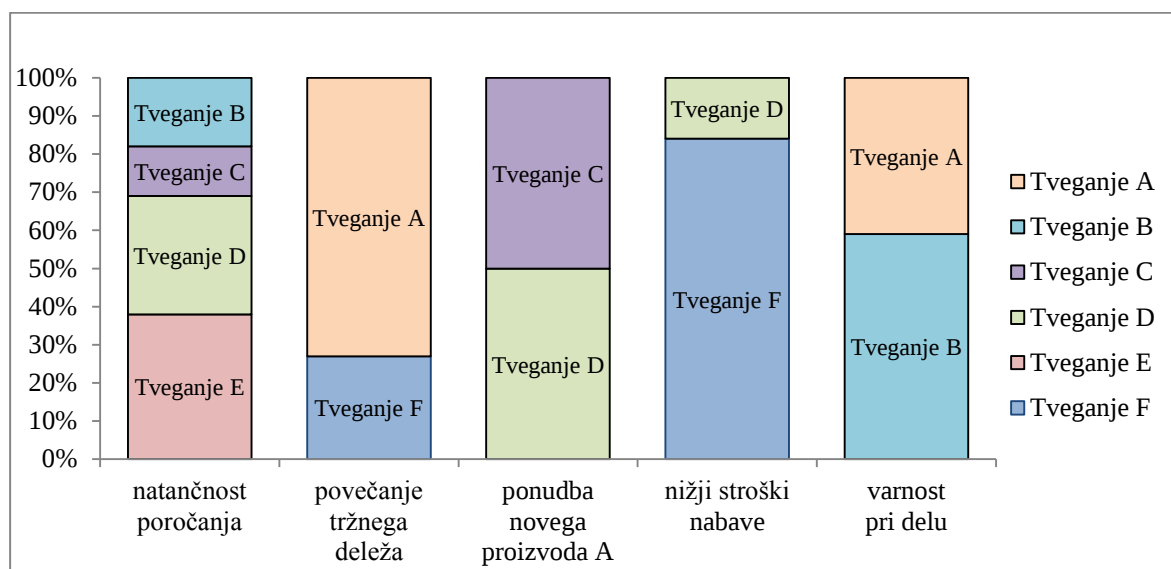
Notranja revizija je bila vse od začetka svojega obstoja osredotočena na tveganja, sprva na tveganje napak pri evidentiranju, kasneje pa z razvojem avtomatiziranih kontrol vse bolj na bolj kompleksna tveganja. Tisto, kar se spreminja, pa je pristop, s katerim se tveganja ocenjuje in izbira kot ključna. Klasične metode sestave načrtov notranjega revidiranja na podlagi usmeritev in mnenj vodstva so podvržene delnim ali subjektivnim pogledom posloводства, kar lahko usmeri notranje revizijske aktivnosti stran od ključnih tveganj na ravni družbe. Načrti dela notranjih revizij, ki predvidevajo rotacijo po tveganih področjih družbe, ne upoštevajo spremembe v tveganjih, ki jim je družba izpostavljena. Sezname značilnih tveganj posameznih dejavnosti so sicer relativno dobro raziskani in preučeni, ne upoštevajo pa edinstvenih profilov tveganj posameznih družb ter njihove preteklosti. Uspešen načrt dela notranje revizije odpravlja vse zgoraj naštetе pomanjkljivosti s pogledom na tveganja skozi strateške cilje družbe. Na tak način je zagotovljeno usmerjeno in učinkovito izvajanje notranjerevizijskih aktivnosti, hkrati pa se tako podpira uspešno delovanje programov obvladovanja tveganj.

V nasprotju z nekaterimi prepričanji se načrt dela notranje revizije, temelječ na tveganjih, ne prične s pregledom tveganj, temveč s pregledom ključnih strateških ciljev. Šele nato se opredeli, katera tveganja te ključne cilje ogrožajo. Tveganja so torej pomembna le, če ogrožajo ključne cilje družbe. Posledično se najnovejše smernice revidiranja odmikajo od uporabe cikličnega revidiranja vseh tveganih področij poslovanja, saj odvzemanje resursov (zaposleni, čas) najbolj tveganim področjem zmanjšuje učinkovitost notranje revizije in dodano vrednost njenega delovanja. Razlog v opuščanju seznama vseh obstoječih tveganj družbe je tudi v tem, da se tveganja hitro spreminjajo in bi težko rekli, da bodo naslednje leto še vedno najbolj tvegana ista področja kot preteklo leto. Verjetno je tudi, da bo prihodnost vedno znova prinašala drugačna in tudi nepoznana tveganja, saj se posamezni pojavi zelo redko, če sploh, ponovijo na isti način kot prvič.

Namesto tega pa smernice narekujejo celovito analizo vseh tveganj, ki ogrožajo strateške poslovne cilje. To pomeni, da je potrebno ugotoviti vsa tveganja, ki določen cilj ogrožajo, ter ugotoviti ne le njihovo posamezno tveganje, ampak skupen vpliv vseh ugotovljenih tveganj na doseganje cilja, ki je lahko bistveno večji kot seštevek vseh ugotovljenih tveganj. V ta namen je potrebno preučiti in ugotoviti strukturo tveganj posameznega cilja ter jo primerjati z vzorci drugih strateških ciljev. Koristna je tudi opredelitev relativne pomembnosti posameznega tveganja v odnosu do istega cilja (npr. cilj »natančnost poročanja« je odvisen od: 40 % korporativno upravljanje, 30 % agresivnosti tržnih programov, ki spodbujajo prilagajanje rezultatov, 20 % strokovne usposobljenosti in 10 %

neustreznega usposabljanja; iz tega izhaja, da je tveganje neustreznega usposabljanja manjše, vendar pa če ni ustrezno obvladovano, lahko na dolgi rok ogroža natančnost poročanja družbe). Nato je potrebno analizirati vse te vzorce in tveganja v odnosu do strateških ciljev ter njihove medsebojne vplive, povezave in ugotoviti njihov celosten vpliv na uspešnost družbe. Ko imamo za vse strateške cilje opredeljena ključna tveganja, lahko tveganja analiziramo na ravni družbe in ugotovimo vzorec tveganj na ravni družbe. Primer takega pristopa prikazuje *Slika 1*, in sicer za primer ključnih strateških ciljev: natančnost poročanja, povečanje tržnega deleža, ponudba novega proizvoda A, nižji stroški nabave in varnost pri delu. Le tak način obravnave tveganj zagotavlja celovito obravnavo ključnih tveganj. Notranja revizija na tak način prispeva k identifikaciji tistih tveganj, ki lahko v skupni interakciji najbolj preprečijo doseganje ključnih poslovnih ciljev družbe (Bechara & Kapoor, 2012, str. 28–30).

Slika 1: Vzorci tveganj posameznega strateškega cilja



Vir: Bechara & Kapoor, *Maximizing the Value of a Risk-Based Audit Plan*, 2012, str. 30, slika 2.

Najpomembnejša sestavina načrta dela notranje revizije, temelječega na tveganjih (angl. *Risk Based Audit Plan*), so intervjuji in ankete, zato največji delež časa pri pripravi tovrstnega načrta dela notranje revizije predstavlja pridobivanje informacij od vseh deležnikov družbe, tako od tistih, ki postavljajo cilje, kot od tistih, ki so zanje zadolženi in zato opažajo tveganja pri njihovem doseganju. Poleg tega je potrebno povezati tako pridobljene informacije s primerjavo mnenj različnih skupin in oddelkov ter oceniti uspešnost delovanja različnih kontrol pri obvladovanju teh tveganj. Komunikacijo in analizo lahko bistveno olajša ustrezna informacijska podpora, brez katere je v današnjem času težko doseči visoko učinkovito in uspešno delovanje notranje revizije, zato jo na tem mestu izpostavljamo kot eno izmed ključnih dejavnikov notranje revizije za celovito in strokovno sledenje trendom v družbi in pravočasno zaznavanje potreb ter odzivanje nanje.

Iz vsega zgoraj navedenega lahko zaključimo, da kakovosten in učinkovit načrt dela notranje revizije sloni na strateških ciljih družbe in z njimi povezanih tveganjih, uporablja mnenja ključnih zaposlenih kot vhodne podatke ter sloni na sistematični in tehnološko podprti metodologiji dela. Ustvarjanje dodane vrednosti izhaja iz kontinuirane osredotočenosti na tveganja in opredelitve načrta dela revizije na temelju ugotovljenih tveganj ter vzorcev njihovega pojavljanja in delovanja. Predstavljen pristop omogoča notranji reviziji odigrati strateško pomembno vlogo v družbi ter priskrbeti na tveganjih osnovana svetovanja za oblikovanje celovitih strateških usmeritev (Bechara & Kapoor, 2012, str. 29–30).

Nedavna gospodarska kriza je kot pomembne izpostavila zlasti sledeče aktivnosti, ki naj bi jih notranja revizija pri pripravi načrta dela upoštevala (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 17):

- notranja revizija naj si pri razpravah vodstva glede načrtov in aktivnosti, ki jih namerava izpeljati za odzivanje na spremenjene ekonomske ali poslovne razmere, zagotovi prisotnost. Pri tem naj upošteva tveganja, ki jih zaznava, in potrebo po takojšnjem ali kontinuiranem pokritju z notranjerevizijskimi dejavnostmi v fazi udejanjanja načrtovanih aktivnosti,
- v poslovnih načrtih in aktivnostih je potrebno upoštevati morebitno tveganje ugleda. Načrtovani revizijski posli in viri za njihovo izvedbo naj bodo še posebej skrbno izbrani, če družba stremi k cilju zniževanja stroškov poslovanja in izboljšanja učinkovitosti poslovnih procesov,
- preveri naj se, kako bi lahko uporaba tehnologije izboljšala pokritost z notranjerevizijskimi posli, in učinkovitost njihovega izvajanja,
- preveriti je potrebno zadostnost (rednost) poročanja revizijski komisiji o nedavnih dogodkih, pobudah vodstva, načrtih glede stroškov ter iz tega izhajajočih tveganj in spremembah načrta dela notranje revizije,
- povečati je potrebno obseg revizijskih nalog v povezavi s tveganji, ki so vplivala na nastanek gospodarske krize, kot na primer likvidnostno tveganje, kreditno tveganje, pogodbeni razmerja s tretjimi strankami, dogovori glede ravni prejetih storitev, vrednotenja zalog in sistema kontrol,
- preusmerjati vire k operativnim tveganjem.

V strokovni literaturi zasledimo še en trend v uporabljenih metodah ocenjevanja tveganj družb. Ocenjevanje tveganj se pogosto prične z opredelitvijo materialnih področij, ki so dovolj pomembna, da jim družba nameni posebno pozornost. Izkazalo se je, da ima naveden pristop šibko točko, ki se ji lahko z boljšimi metodološkimi prijemi izognemo. Z opredelitvijo materialnih področij namreč zlasti iščemo, kje se na že identificiranih področjih lahko tveganja realizirajo. Po drugem pristopu pa v prvem koraku identificiramo najprej vse spremembe v poslovnem okolju družbe (tako notranje kot zunanje: novi ali spremenjeni procesi, zamenjave ključnih kadrov, sprememba zakonodaje, spremembe pri

konkurenci, novi proizvodi, vplivi političnih sprememb, ...), šele nato ugotavljamo, kako bi to lahko vplivalo na področja družbe. Na tak način notranji revizor iz svojega fokusa izloči notranje kontrole, ki niso materialnega pomena, ki niso povezane s prioritetskimi cilji družbe in ki niso z vidika trenutnega okolja najbolj pomembne. Opazujemo torej obstoječa področja poslovanja, vendar razmišljamo tudi o potrebi po vpeljavi novih ali koreniti prilagoditvi obstoječih področij zaradi novih pogledov na tveganja.

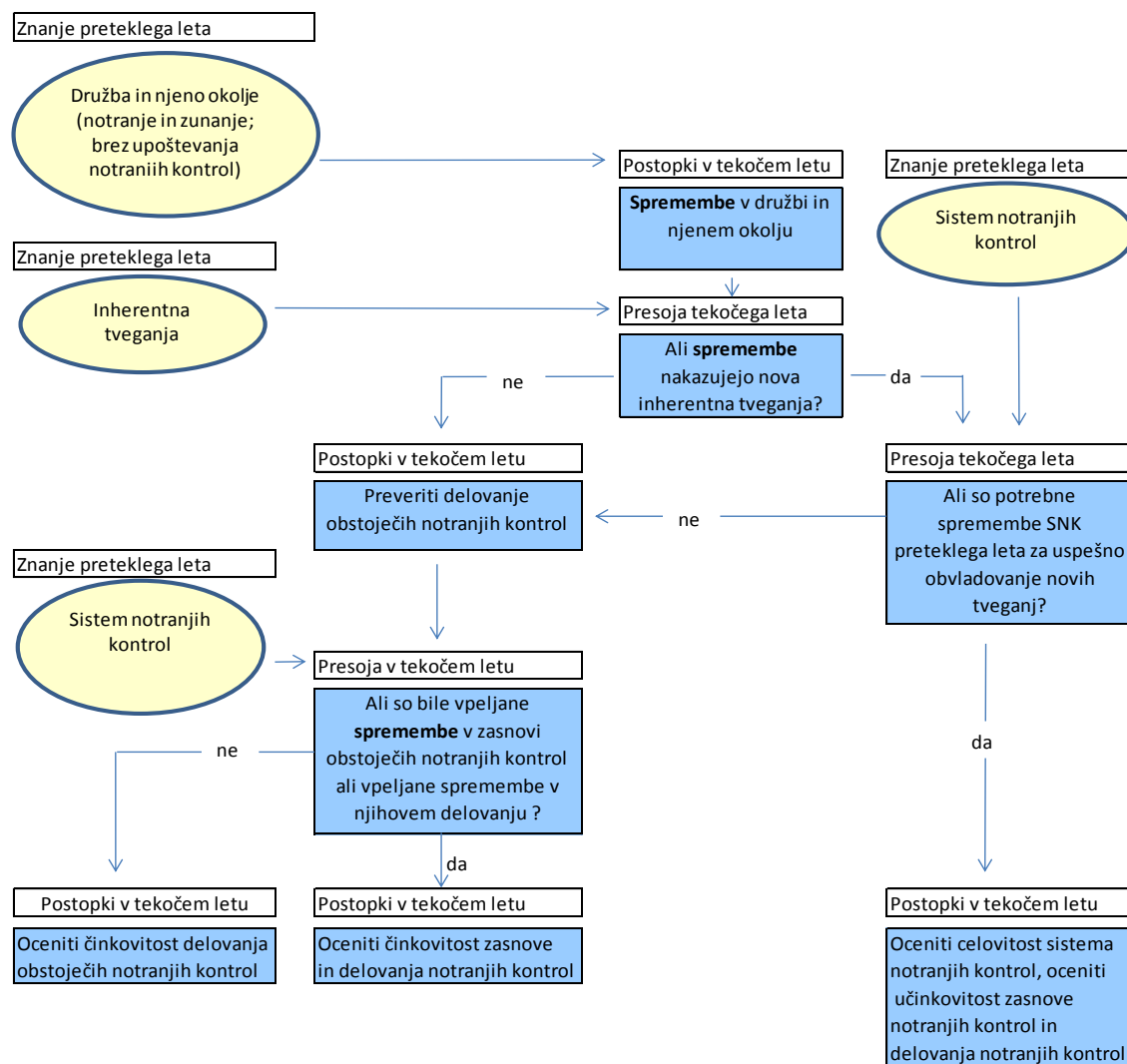
Zgoraj predstavljen pristop načrtovanja dela nakazuje prehod iz načrtovanja z ažuriranjem ocene tveganja predhodnega leta na načrtovanje s temeljno predpostavko, da se je »nekaj spremenilo« in da je prioriteta tekočega leta identificirati te spremembe ter ovrednotiti njihov vpliv na profil tveganja z odgovarjanjem na vprašanja, kot so:

- Kaj se je od predhodnega revidiranja spremenilo v družbi in kaj izven družbe?
- Kako so te spremembe vplivale na inherentno tveganje?
- Katere spremembe v notranjih kontrolah so potrebne za ustrezno obvladovanje ugotovljenih inherentnih tveganj?

Šele ko smo odgovorili na zgornja vprašanja, lahko ocenimo potrebne nadaljnje postopke za identifikacijo področij revidiranja. Ključno je torej razumevanje in ovrednotenje sprememb okolja družbe ter vpliva, ki jih imajo te na poslovanje, šele nato ugotavljamo tveganja, ki iz tega lahko (ali pa tudi ne) izhajajo.

Proces identifikacije in ovrednotenja sprememb v okolju prikazuje *Slika 2*, kjer pravokotna polja predstavljajo aktivnosti notranje revizije, ki naj bi bile izvedene v tekočem letu izdelave načrta notranje revizije, ovalna polja pa predstavljajo znanje, ki se v nov načrt prenese iz predhodnega leta. Prikazano odločitveno drevo se začne z upoštevanjem vseh ugotovljenih sprememb v družbi in v njenem okolju. Ključno vprašanje pri tem je, ali ugotovljene spremembe vplivajo na ravni inherentnih tveganj v družbi. Če sprememb pri inherentnih tveganjih ni, mora notranji revizor preveriti, ali zasnova in delovanje obstoječih notranjih kontrol še vedno primerno delujeta in ali so bile od predhodne notranje revizije kakšne spremembe. Če so ugotovljene spremembe v družbi ali njenem okolju vplivale na spremembe v inherentnem tveganju, je potrebno ugotoviti, ali so zaradi tega potrebne prilagoditve sistema notranjih kontrol za uspešno obvladovanje tveganj družbe. Kot primer lahko vzamemo pojav gospodarske krize, ki je prinesla višje tveganje pri dobaviteljih. Zaradi navedenega je morda potrebno dobavitelje natančneje oceniti ali dobave razpršiti ter tako obvladovati tveganje prevelike odvisnosti od le nekaj dobaviteljev, za katere je verjetnost prenehanja poslovanja sedaj višja. Pred krizo je bilo to veliko manj verjetno in zato so zadoščale drugačne notranje kontrole. Če so se torej pojavile spremembe bodisi v družbi bodisi izven nje, mora notranji revizor oceniti, ali je družba prilagodila svoj sistem notranjih kontrol in se tako odzvala na spremenjen nivo tveganj, ki mu je izpostavljena (Ramos, 2009, str. 32–35).

Slika 2: Identifikacija in ovrednotenje sprememb



Vir: Prilagojeno po Ramos, *Risk-Based Audit Best Practice*, 2009, str. 35, slika 2.

Proces identifikacije in ovrednotenja sprememb se zaključi s 3 možnimi ugotovitvami (Ramos, 2009, str. 35–36):

- Če je sistem notranjih kontrol v predhodnem obdobju uspešno obvladoval vsa tekoče ugotovljena tveganja in se tudi njegova zasnova ni spremenila, notranji revizor načrtuje le revidiranje delovanja notranjih kontrol v skladu z zasnovanim sistemom notranjih kontrol.
- Če je sistem notranjih kontrol v predhodnem obdobju uspešno obvladoval vsa tekoče ugotovljena tveganja, vendar pa se je spremenila njegova zasnova ali delovanje, notranji revizor najprej preveri uspešnost zasnove, nato pa še delovanje kontrol v skladu z zasnovanim sistemom notranjih kontrol.
- Če obvladovanje ugotovljenih sprememb v inherentnih tveganjih (nova tveganja ali spremembe pri obstoječih tveganjih) ni bilo že ocenjeno v predhodnem obdobju, mora

notranji revizor najprej oceniti vpliv tako ugotovljenih tveganj na potrebno zasnovo notranjih kontrol, nato pa preveriti, ali notranje kontrole delujejo tako, da so nova ali spremenjena tveganja uspešno obvladovana.

Do sedaj smo predstavili teoretične napotke, ki poskušajo delo notranjih revizorjev usmerjati tako, da ne bi bila ključna (strateška) tveganja družb spregledana. Strinjamo pa se z Ramosom (2009, str. 37), ki poudarja, da so pravila, standardi in smernice za revidiranje le okvir, ki sicer v veliki meri pokriva temeljne pogoje za kakovostno revidiranje, da pa je potrebno za uspešno revidiranje metodologije izdelati predvsem na temelju značilnosti in posebnosti poslovanja posamezne družbe.

Veliko notranjih revizorjev kot pomoč pri delu uporablja standardizirane vprašalnike in sezname potrebnih preverb, ki veljajo za posamezno dejavnost ali področje. Tovrstni pripomočki predstavljajo koristne napotke pri delu, vendar pa je potrebno poudariti, da za kakovostno notranje revidiranje velja upoštevati načelo prednosti vsebine pred obliko. Standardi, načela in pravila se tako lahko izvajajo na različne načine, spoštovanje njihovih minimalnih predpisov pa še zdaleč ne zagotavlja kakovostnega notranjega revidiranja, potrebno je predvsem poznati trenutne okoliščine, v katerih posluje družba, njene zaposlene, kulturo družbe, procese in še veliko več. Vse več revizijskih družb zato poskuša izdelati lastne metodologije revidiranja, zlasti za področja, kjer je pomembna presoja kot na primer ustreznost obsega in vsebine dokumentacije notranjih kontrol. Pomembnost strokovne ocene notranjega revizorja pri načrtovanju in izvajanju revizijskih poslov je zato izjemnega pomena za uspešnost notranjega revidiranja, saj se dodana vrednost dela notranjih revizorjev nahaja predvsem v njihovi sposobnosti vrednotenja stanja in potreb družbe, in sicer veliko bolj kot v poznavanju revizijskih metod in pravil. Le notranji revizorji, ki znajo temeljne napotke Standardov, pravil in napotkov notranjega revidiranja uspešno prilagoditi posebnostim družbe, v kateri delujejo, lahko učinkovito in uspešno usmerjajo notranje revidiranje.

Če na kratko povzamemo, delo notranjih revizorjev ni tisto, ki mora zadoščati pravilom notranjega revidiranja, ampak so pravila tista, ki morajo biti v pomoč notranjemu revidiranju, da bo to razumljivo, koristno in uspešno za vse njegove uporabnike (Ramos, 2009, str. 37). Delo notranjih revizorjev torej postaja v obdobju po krizi vse bolj regulirano z raznimi standardi, pravili in usmeritvami, vendar pa pri tem notranji revizor ne sme pozabiti na temeljno delitev med obveznimi zahtevami, ki zagotavljajo minimalno kakovost revidiranja, in neobveznimi sestavinami, pri katerih je potrebno strokovno presoditi, kako jih vključiti v poslovanje, da bodo doseženi največji možni učinki. Poglavitni cilj oblikovanja svoje lastne notranje revizijske metodologije je notranja revizija, ki je pisana na kožo točno določeni družbi, seveda pa mora ta temeljiti na dobrem poznavanju stroke kot tudi obstoječe najboljše prakse (Chartered Institute of Internal Auditors, 2015a, str. 3).

3.5 Spremembe v potrebnih znanjih in veščinah notranjih revizorjev

Drugačen pristop notranjega revidiranja, ki ga je spodbudila gospodarska kriza, zahteva tudi drugačna znanja v primerjavi s predhodnimi. Postavljeni načrti dela notranjerevizijskih služb sledijo ključnim strateškim aktivnostim in ciljem, ti pa so dinamični in spremenljivi, kar pomeni, da poznavanje enega ali nekaj strokovnih področij ne zadošča več. Da bi bila ključna področja tveganj družbe ustrezno ovrednotena, mora predstojnik notranje revizije zato dobro poznati znanja in veščine svojih zaposlenih ter znati oceniti potrebe po dodatnih znanjih. Notranje revidiranje, ki temelji na tveganjih, sega na vsa poslovna področja, saj lahko le tako razvrstimo vsa tveganja družbe ter izmed njih izberemo tista, ki najbolj ogrožajo poslovanje. Ravno zaradi številčnosti področij, ki naj bi se jih dotikala notranja revizija, so v obdobju po krizi postala vse bolj pomembna nekatera znanja in veščine, ki v preteklosti niso sodila med klasična znanja notranjih revizorjev. V raziskavi, ki jo je leta 2012 izvedel Inštitut notranjih revizorjev, so bila kot najbolj zaželena znanja notranjih revizorjev ocenjena naslednja (Institute of Internal Auditors, 2012, str. 14):

- kritično in analitično razmišljanje,
- komunikacijske sposobnosti,
- podatkovno rudarjenje in analitična znanja,
- splošna znanja o informacijski tehnologiji,
- poslovna znanja.

Zgoraj navedeni izsledki raziskave kažejo, da znanja s področja financ in računovodstva, ki so prej veljala za ključna potrebna znanja notranjih revizorjev, izpodrivajo sposobnosti razumevanja pomembnosti posameznih področij poslovanja ter prepoznavanja strateških tveganj in zaznavanja novih priložnosti družb. Predstojnik notranje revizije naj bi tako bil nenehno pozoren na znanja in sposobnosti notranjih revizorjev za ocenjevanje celotnega portfelja tveganj družbe ter ovrednotenje tistih, ki so ključna za uspeh podjetja.

Zaradi sprememb v potrebnih in želenih znanjih notranjih revizorjev se vse pogosteje dogaja, da zaposlitev v notranji reviziji dobijo posamezniki s predznanji, ki niso povezana z notranjim revidiranjem, temveč z matematičnimi, informacijskimi in drugimi znanji, ki lahko doprinesejo k vzpostavitvi kontinuiranega spremljanja poslovanja družbe.

Zagotavljanje potrebnih znanj poteka na različne načine (zunanji izvajalci, izobraževanje, zaposlovanje itd.), ključno pri tem pa je, da je portfolio znanj notranje revizije usklajen s potrebami, ki izhajajo iz tveganj družbe, sistema notranjih kontrol in strateških usmeritev družbe. Razumevanje potreb po revidiranju vpliva na razumevanje potreb po dodatnih kadrih, ki razumejo poslovanje družbe in so sposobni doseganja rezultatov, ki prinašajo dodano vrednost tako družbi kakor tudi vsem odjemalcem notranjerevizijskih storitev (Institute of Internal Auditors, 2012, str. 14).

Večjo vrednost bodo tako zagotavljali oddelki notranjih revizij z zelo raznolikim profilom kadra, ki bo lahko pokrival najrazličnejša področja poslovanja, od matematikov, računovodij, tržnikov do psihologov. Pokrita naj bi bila prav vsa ključna tveganja za uspeh organizacij, od pomembnih tehničnih in pravnih detajlov, strategij upravljanja do obnašanja zaposlenih (Jackson, 2014, str. 35). Notranja revizija se mora pripraviti za prihodnost, v kateri se bo od nje pričakovalo delovanje na prav vseh področjih (Chambers, 2014a). Pri tem pa gre poudariti, da se njena vloga pri dajanju zagotovil o delovanju sistema notranjih kontrol ne bo prav nič zmanjšala. Ne gre torej toliko za prehod na druge vloge, temveč pravzaprav na razširitev delovanja tudi na druga področja kot na primer okoljsko problematiko, zagotavljanje kakovosti, pravno tveganje itd. (Rezai & Mousavi, 2014, str. 1.557).

3.6 Neodvisnost notranje revizije in konfliktnost vlog

V letih neposredno po gospodarski krizi se je koncept korporativnega upravljanja pričel bliskovito razvijati z namenom doseganja najboljšega možnega načina upravljanja družb in izogibanja ponovitvi podobnih gospodarskih kriz. V tem duhu so bile v različnih poslovnih in družbenih okoljih vzpostavljene usmeritvene podlage korporativnega upravljanja, med katerimi se je poskušalo bolje opredeliti tudi vlogo in odgovornosti revizijske komisije, kar ima pomembno mesto tudi v odnosu do notranje revizije.

V času finančne krize je namreč veliko oviro pri izvajanju nadzora zlasti finančnih institucij s strani regulatorjev predstavljal nejasno in ohlapno opredeljen okvir delovanja korporativnega upravljanja, ki je predstavljal zgolj usmeritve ter tako ni bil zavezujoč in je institucijam dopuščal vpeljavo različnih in pogosto nejasnih struktur korporativnega upravljanja kakor tudi nejasnih vlog nadziranja poslovanja. Posledično je bilo za regulatorje težko ali tudi nemogoče oceniti ustreznost vpeljanih sistemov upravljanja v posameznih institucijah v primerjavi z obstoječimi standardi (European Commission, 2010a, str. 5–6).

Gospodarska kriza je izpostavila številna področja, na katerih naj bi notranja revizija prevzela bolj aktivno vlogo. Samo potreba po novih prijemih in načinih delovanja notranjih revizij pa ne zagotavlja pogojev, da se želeno delovanje lahko udejanji. Notranji reviziji je potrebno za to zagotoviti ustrezno umeščenost in vlogo v strukturi in delovanju družbe. Moč in pozicijo notranje revizije znotraj korporativnega upravljanja so tako poskušale izboljšati številne institucije v okviru izdanih standardov in priporočil delovanja, (npr. Načela korporativnega upravljanja, izdana s strani mednarodne Organizacije za ekonomski razvoj in sodelovanje, Načela korporativnega upravljanja za banke, izdana s strani Banke za mednarodne poravnave), vendar pa je potrebno poudariti, da so usmeritve večinoma neobvezne in podajajo le usmeritve za delovanje v skladu najboljšimi praksami. Končna odločitev o umestitvi notranje revizije večinoma pripada družbi sami oziroma okvirjem, ki jih opredeljujejo posamezne pravne ureditve, kar pa lahko bistveno omejuje in vpliva na možnosti delovanja notranje revizije.

Z namenom zagotavljanja uspešnega korporativnega upravljanja ostajajo zato odprta določena vprašanja in priložnosti za izboljšanje delovanja notranje revizije v praksi. Eno od pomembnejših težav in priložnosti predstavlja trenutna strateška pozicija notranje revizije, ki je podrejena več stranem korporativnega upravljanja (vodstvu, revizijski komisiji in drugim upravičenim deležnikom) (Caratas & Spatariu, 2014, str. 533).

Teoretično podlago za težave, s katerimi se sooča sodobna notranja revizija, najdemo v teoriji vlog, ki opredeljuje, da ima vsak zaposleni v družbah različne vloge, ki so med seboj lahko ali ne v konfliktu. Konfliktnost vloge notranjega revizorja je predvsem posledica različnih pričakovanj, ki jih lahko imajo naročniki (odjemalci) notranjerevizijskih storitev, zaradi tega pa včasih ni mogoče izpolniti pričakovanj enih naročnikov, ne da bi to negativno vplivalo na izpolnjevanje pričakovanj drugih naročnikov (Roussy, 2013, str. 551–553).

Vodstvo ima podobne naloge kot notranja revizija, in sicer doseganje zastavljenih strateških ciljev družbe (Botez, 2012, str. 1.156). Notranja revizija naj bi podala mnenje, ali so ključna tveganja za doseganje ciljev identificirana ter ali so ta pod zadostnim nadzorom. Vodstvo bi zato moralo razumeti priporočila, izdana s strani notranje revizije, kot pomoč pri identifikaciji ključnih ovir na tej poti ter se zavedati podpore, ki jo lahko dobi pri obvladovanju tveganj.

Ker naj bi notranja revizija nudila vodstvu podporo pri vodenju družbe, mora ta dobro poznati posle družbe, da bi lahko ustrezno spremljala in ovrednotila spremembe, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev. Notranja revizija se mora zavedati sprememb, ki se pojavijo, pomagati pri identifikaciji porajajočih se oziroma novih tveganj, s katerimi se sooča vodstvo, kljub temu pa je potrebno poudariti, da je vodstvo na koncu tisto, ki je odgovorno za identifikacijo in obvladovanje tveganj. To omogoča ohranitev neodvisnosti in objektivnosti notranje revizije pri vsakokratnem vrednotenju sistema obvladovanja tveganj družbe (Zaharia, Lazar & Tilea, 2014, str. 4.821–4.822).

Pomen in vloge, ki jih številni avtorji in institucije pogosto pripisujejo notranji reviziji, pa lahko trčijo ob slabo opredeljene zakonske predpise, ki notranji reviziji ne zagotavljajo osnovne podlage za neodvisno in objektivno delovanje (Zaharia, Lazar & Tilea, 2014, str. 4.823). Neodvisnost notranje revizije je tako lahko omajana, kar negativno vpliva na uspešnost njenega delovanja (Alzeban & Gwilliam, 2014, str. 75). Pomembnost neodvisnosti notranje revizije potrjuje tudi opredelitev notranjega revidiranja, ki navaja, da je *»Notranje revidiranje neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, zasnovana za dodajanje vrednosti in izboljševanje delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati njene cilje s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem in izboljševanjem uspešnosti obvladovanja tveganj, kontrolnih postopkov in upravljanja organizacije«* (Slovenski inštitut za revizijo, 2015).

Pričakovana vloga notranje revizije pri zagotavljanju uspešnega korporativnega upravljanja pa v praksi odpira nekatere dileme in nejasnosti. Zahtevo Standardov (Slovenski inštitut za revizijo, 2012, str. 4), da mora biti notranja revizija neodvisna, notranji revizorji pa morajo biti pri svojem delu nepristranski, naj bi se zagotavljalo predvsem z obvladovanjem tveganj, ki izhajajo iz posameznega revizorja, posameznega sprejetega revizijskega posla ter funkcijske in organizacijske odgovornosti. Zaupanje posloводства pa si bo notranja revizija težko pridobila z razkrivanjem vseh pomanjkljivosti družbe nadzornikom in zunanjim deležnikom, zaupanje nadzornikov pa si bo težko pridobila s tesnim sodelovanjem s posloводstvom. Še težje pa bo sodelovala z obema, če bo zasledovala transparentnost poslovanja v odnosu do zunanjih deležnikov. Pred notranjo revizijo so tako postavljene zahteve s praktičnimi pomanjkljivostmi, ki pomembno vplivajo na možnost doseganja visoke ravni korporativnega upravljanja.

Praksa kaže, da so navedene pomanjkljivosti tako velike, da onemogočajo delovanje notranje revizije tako, kot je pričakovano v Standardih ter drugih usmeritvenih in zakonodajnih predpisih.

Trditev podpira raziskava, izvedena v letu 2013, kjer je bilo ugotovljeno, da notranji revizorji pravzaprav drugače razumejo svojo neodvisnost, kot jo razumejo regulatorji, in v praksi ne delujejo neodvisno, kot je pričakovano, posledično pa to pomeni, da ne prispevajo k razvoju korporativnega upravljanja, kot se pričakuje na podlagi teoretičnih in usmeritvenih podlag. V raziskavi so notranji revizorji menili, da je njihova primarna vloga pomagati vodstvu in družbi, v kateri delujejo, ter da ima najvišje vodstvo prednost pred revizijsko komisijo. Notranji revizorji tako vidijo svojo vlogo predvsem v pomoči (podpora pri ocenjevanju uspešnosti in vodenju poslovanja) in zaščiti (ščitenje vodstva pred napakami in neuspehi ter varovanje skrivnosti) posloводства ter ne odigrajo vloge nadzornika celovitega korporativnega upravljanja, kot jo pričakujejo regulatorji. Raziskava je pokazala predvsem na omajano neodvisnost notranjih revizorjev, za katero prevladuje mnenje, da je ključna prednost funkcije notranjega revidiranja, na podlagi katere se lahko uresničujejo njen namen in širše družbene koristi (Roussy, 2013, str. 550–551).

Posebej velja omeniti pomen organizacijske umeščenosti notranje revizije, saj ta pomembno vpliva na namen dela notranje revizije. Neodvisnost poročanja tako v največji meri zagotavlja neposredna podrejenost in odvisnost notranje revizije od nadzornega sveta, medtem ko podrejenost posloводstvu (upravi) zmanjšuje njeno neodvisnost. Posloводstvo ima namreč drugačen pogled na zagotovila, ki jih želi s strani prve in druge obrambne linije v primerjavi z nadzornimi organi (Chambers & Odar, 2015, str. 49–50). Posledično vidi dodano vrednost notranje revizije v drugačni luči, če pa je notranja revizija temu podrejena, se od nje pričakuje drugačne pristope pri dajanju zagotovil in se kakovost njenega dela ocenjuje z merili, ki lahko negativno vplivajo na neodvisnost dela notranje revizije.

Omeniti velja, da tudi neposredna odvisnost notranje revizije od nadzornih organov še ne zagotavlja popolne neodvisnosti v smislu vpliva organizacijske umeščenosti, saj nadzorni organi kot odjemalci storitev notranje revizije ravno tako posredujejo pričakovanja glede kakovosti in načina dela. Posledično se pričakovanja javnosti, ki so se pojavljala zlasti po finančni krizi, glede vloge notranje revizije pri preprečevanju, predvsem pa opozarjanju na nepravilnosti delovanja družb, tudi danes v veliki meri niso udejanjila. Vloga notranje revizije v kontekstu javnega interesa tako ostaja odprta tema, ki jo mora stroka še dodelati, predvsem v smislu določitve jasnejših pričakovanj in standardov, ki bodo notranji reviziji dajale smernice glede primernosti razkritij v interesu javnosti (Chambers & Odar, 2015, str. 49–50).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA: ANALIZA VPLIVA GOSPODARSKE KRIZE NA DELO NOTRANJNH REVIZORJEV V TUJINI IN V SLOVENIJI

V zadnjem delu magistrske naloge bodo analizirani odgovori notranjih revizorjev s vsega sveta na vprašanja glede značilnosti in načina izvajanja notranjerevizijske dejavnosti v letu 2006 in v letu 2015. S primerjavo odgovorov, pridobljenih v obdobju pred krizo (v letu 2006), z odgovori, pridobljenimi v obdobju po krizi (v letu 2015), bom odgovorila na vprašanje, ali se je delo notranjih revizorjev na podlagi vplivov gospodarske krize prilagodilo potrebam po boljšem obvladovanju tveganj in izboljšanju korporativnega upravljanja. Pri tem bo posebej izpostavljeno, v čem se praksa slovenskih notranjih revizorjev v obdobju po krizi razlikuje od prakse tujih. S tem želim dodatno doprinesiti k boljšemu razumevanju trenutne umeščenosti slovenske notranjerevizijske dejavnosti in stroke v svetovnem merilu.

Tako odgovori notranjih revizorjev iz leta 2006 kot iz leta 2015 so bili pridobljeni v okviru trenutno najobsežnejše študije notranjerevizijske dejavnosti CBOK (angl. *Common Body of Knowledge*), ki jo obdobjno, vendar kontinuirano izvaja Raziskovalni sklad Inštituta notranjih revizorjev (angl. *Institute of Internal Auditors Research Foundation – IIA RF*). Študija je bila izvedena že v letu 2006, nato v letu 2010, nazadnje pa v letu 2015. V okviru navedene študije notranji revizorji s celega sveta odgovarjajo na anketo, ki postavlja številna vprašanja o notranjerevizijski dejavnosti, ki jo izvajajo.

Stanje notranjerevizijske dejavnosti po krizi sem analizirala sama, in sicer z uporabo elektronske baze podatkov z odgovori notranjih revizorjev iz leta 2015, ki mi je bila na prošnjo posredovana po elektronski pošti s strani Slovenskega Inštituta notranjih revizorjev (IIA – Slovenski inštitut). Baza podatkov z odgovori iz leta 2015 je last mednarodnega Inštituta notranjih revizorjev in ni javno dostopna. Odgovore sem analizirala s pomočjo programskega orodja za preglednice (angl. *Excel*) ter jih predstavila v obliki grafov. Ugotovitve sem primerjala z ugotovitvami v že objavljenim poročilu o stanju

notranjerevizijske dejavnosti v letu 2006, ki ga je izdal Raziskovalni sklad mednarodnega Inštituta notranjih revizorjev.

Anketa CBOK je strukturirana tako, da so v njej sistematično zajeta vsa temeljna področja dela notranje revizije kakor tudi značilnosti delovanja notranje revizije in notranjih revizorjev. Anketo se ob vsaki izvedbi dopolnjuje glede na trende v notranjerevizijski dejavnosti, zato v bolj sodobnih študijah pogosto zasledimo teme, ki v preteklih obdobjih niso bile analizirane, saj niso bile aktualne. Kljub temu anketa zasleduje primerljivost študije skozi obdobja, z namenom sistematičnega spremljanja in preučevanja razvoja notranjerevizijske dejavnosti. Anketa 2015 je vsebovala 100 različno obsežnih in strukturiranih vprašanj (v letu 2006: 56 vprašanj), pokrivala pa je 16 vsebinskih sklopov (v letu 2006: 8 sklopov). Za izvedbo empirične raziskave sem analizirala 31 vprašanj iz leta 2015, ki sem jih na podlagi predhodno pregledane strokovne literature izbrala kot najbolj primerna za analizo vpliva gospodarske krize na delo notranjega revizorja. Ta vprašanja so bila razporejena v okviru naslednjih 11 sklopov oziroma področij, povezanih z delom notranje revizije:

- kadrovanje,
- zrelost notranjerevizijskih oddelkov,
- proces notranjega revidiranja,
- sistem obvladovanja tveganj,
- ključna tveganja,
- korporativno upravljanje,
- linije poročanja notranje revizije,
- revizijska komisija,
- kompetence notranjih revizorjev,
- merjenje dodane vrednosti in uspešnosti dela,
- uporaba in revidiranje informacijske tehnologije.

Poleg navedenih anketa obravnava še nekatera druga področja, ki omogočajo boljše razumevanje delovanja nekaterih skupin anketirancev (značilnosti anketirancev, značilnosti organizacije, v kateri delujejo, značilnosti oddelka, v katerem delujejo, uporaba standardov s področja notranjega revidiranja).

Študija CBOK je pomembna tudi zato, ker poleg anketiranja notranjih revizorjev predvideva tudi anketiranje deležnikov notranjerevizijske dejavnosti. Prvi del vodi mednarodni Raziskovalni sklad inštituta notranjih revizorjev (angl. *IIARF – The Institute of Internal Auditors Research Foundation*), sodelujejo pa vsi ustanovljeni inštituti notranjih revizorjev v svetu. Drugi del raziskave predstavlja globalna študija pogledov notranjerevizijskih deležnikov (zlasti uprav, nadzornih svetov in revizijske komisije), njen namen pa je dopolnitev prvega dela študije. Oba dela raziskave naj bi podala celovit vpogled v delo in vrednost notranjerevizijske dejavnosti v svetu. S tem naj bi prispevala k

boljšemu razumevanju vloge notranje revizije kakor tudi k potrebnim spremembam pri njenem delovanju (Harrington & Piper, 2015, str. 2).

Analiza vpliva gospodarske krize na delo notranjih revizorjev je omejena na del raziskave, ki se nanaša na anketiranje notranjih revizorjev, saj v času analiziranja podatkov drugi del raziskave še ni bil izveden.

4.1 Predstavitev raziskovalnih vprašanj

Namen empirične raziskave je ugotoviti vpliv nedavne finančne in gospodarske krize na delo notranjih revizorjev ter identificirati glavne spremembe na področju notranjega revidiranja kot rezultat teh vplivov.

Cilj magistrske naloge, ki ga bom zasledovala tudi v empirični raziskavi, je ugotoviti, kakšen vpliv je imela nedavna finančna in gospodarska kriza na delo notranjih revizorjev v Sloveniji ter ali so se ti prilagodili trendom in zahtevam na področju revidiranja v svetu. Z analizo odgovorov bom tako poskušala ovrednotiti tudi vpliv, ki ga je imela kriza na delo notranjih revizorjev v Sloveniji.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, ali se je delo notranjih revizorjev na podlagi vplivov gospodarske krize prilagodilo potrebam po boljšem obvladovanju tveganj in izboljšanju korporativnega upravljanja.

Temeljno raziskovalno vprašanje bom preverila s pomočjo štirih raziskovalnih vprašanj:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali so ciljna področja notranjega revidiranja po gospodarski krizi drugačna, kot so bila pred njo?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali so pričakovanja odjemalcev notranjerevizizijskih storitev po gospodarski krizi drugačna, kot so bila pred njo?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali je vloga notranje revizije v organizacijah po gospodarski krizi drugačna, kot je bila pred njo?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali je imela gospodarska kriza enak vpliv na delo slovenskih notranjih revizorjev kot na delo tujih?

Pri izvedbi raziskave bodo upoštevana tudi vsa izhodišča, preučevana v predhodnih poglavjih, ki bodo na ta način nadgrajena z empiričnim preverjanjem.

Odgovore na predstavljena raziskovalna vprašanja bom v empiričnem delu poiskala s primerjavo odgovorov notranjih revizorjev v letu 2006 in letu 2015, kar omogoča zlasti princip enakosti postavljenih vprašanj skozi različna obdobja anketiranja. Zaradi sprememb na področju notranje revizije in njenega okolja se vprašanja vsekakor dopolnjujejo, kar nekoliko zmanjšuje primerljivost posameznih odgovorov skozi obdobja, vsekakor pa omogoča zasledovanje temeljnih trendov na področju notranjerevizijske

dejavnosti. Zaradi navedene omejitve, saj se nekatera vprašanja v letu 2015 pojavljajo prvič, so na posameznih mestih vključene nekatere empirične raziskave tujih avtorjev za obdobje pred krizo, predvsem z namenom podkrepitve podlag za ugotavljanje vpliva krize na delo notranje revizije oziroma ugotavljanja razlik med obdobjem pred in po krizi.

4.2 Opis vzorca in omejitve raziskave

Raziskava v letu 2006 sloni na 9.366 odgovorih notranjih revizorjev (9.365 tujih in 1 slovenski notranji revizor) 91 držav s celega sveta, podatki, dobljeni za leto 2015, pa vsebujejo odgovore 14.518 notranjih revizorjev iz 166 držav s celega sveta (14.451 tujih in 67 slovenskih notranjih revizorjev). Nekoliko drugačna struktura anketirancev negativno vpliva na primerljivost analiziranih odgovorov v različnih obdobjih, vendar ocenjujem, da za analizo osnovnih trendov v notranjerevizijski dejavnosti v svetovnem merilu to ne bo imelo pomembnega vpliva, zlasti zaradi vsakokratnega prilagajanja vsebine ankete trendom še pred njihovim posredovanjem anketirancem.

Raziskava iz leta 2006 nima reprezentativnih podatkov za Slovenijo, saj je v njej sodeloval le 1 notranji revizor (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 20). Zaradi navedenega je analiza vpliva gospodarske krize na delo slovenskih notranjih revizorjev osredotočena na stanje v letu 2015 ter primerjavo tega stanja s svetovnimi trendi v izvajanju notranjerevizijske dejavnosti v obdobju pred in po krizi. Raziskava iz leta 2015 sicer vsebuje odgovore 67 slovenskih notranjih revizorjev, vendar pa je potrebno v okviru navedenega opozoriti na omejeno reprezentativnost vzorca, saj s statističnega vidika ne zagotavlja velike zanesljivosti rezultatov za namene apliciranja rezultatov na celotno populacijo notranjih revizorjev v Sloveniji. Še posebej to velja zaradi dejstva, da notranji revizorji niso vsakokrat odgovarjali na vsa zastavljena vprašanja. Predstavljeni rezultati v magistrski nalogi analizirajo le notranje revizorje, ki so odgovorili na posamezno vprašanje.

4.3 Spremenjena področja notranjega revidiranja

V nadaljevanju analiziram sestavo načrtov dela notranje revizije s področji notranjega revidiranja ter njihovo spreminjanje na podlagi vplivov gospodarske krize. Predstavljena so tudi različna pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev, s katerimi se srečujejo notranji revizorji in jih morajo upoštevati pri določitvi področij revidiranja. Na podlagi teh pričakovanj so notranji revizorji pogosto v dilemi, katera tveganja izbrati kot ključna pri sestavi načrta dela in njegovi uresnitvi, saj so za različne odjemalce lahko pomembne različne vrste tveganj oziroma različna področja revidiranja.

Ob upoštevanju različnih pričakovanj odjemalcev notranjerevizijskih storitev pa notranji revizorji stremijo predvsem k izvajanju tistih aktivnosti, za katere menijo, da organizaciji prinašajo najvišjo vrednost. Preverili smo, katere so po njihovem mnenju te aktivnosti.

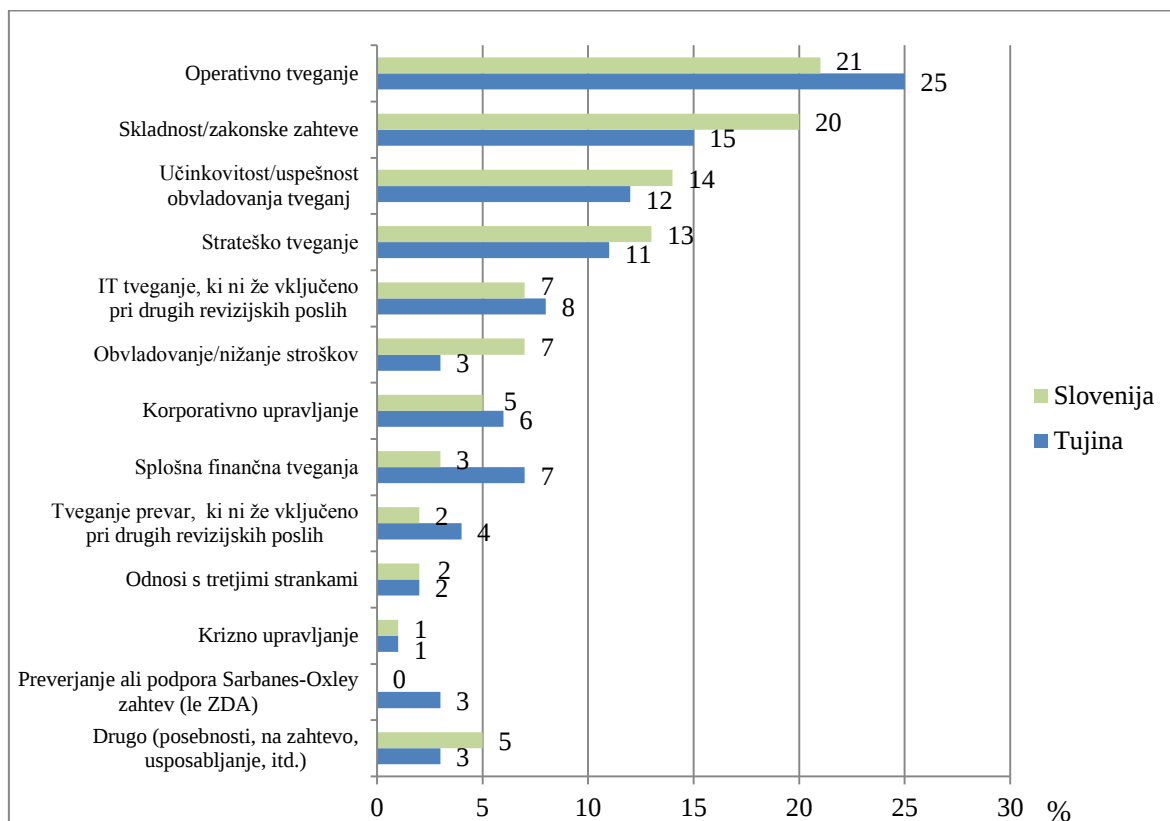
4.3.1 Načrtovana področja revidiranja

Tipičen načrt dela notranjih revizorjev (oziroma področij revidiranja) je bil v času pred krizo, glede na časovni delež, sestavljen pretežno iz naslednjih področij oziroma vrst tveganj (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 208–209):

- skladnost (zakonske in regulatorne zahteve ter politike): 22,4 %,
- operativno tveganje: 21,1 %,
- finančna tveganja: 14,9 %,
- svetovanje: 9,8 %,
- IT področje: 9,7 %,
- korporativno upravljanje (etika, sistem notranjih kontrol, povezanost strategije in dejanskih rezultatov organizacije): 7,2 %,
- preiskovanje prevar: 6,1 %,
- vodenje: 5,5 %,
- drugo: 3,3 %.

V letu 2015 je bil načrt dela notranje revizije po vrstah tveganj sestavljen iz časovnih deležev, kot jih prikazuje *Slika 3*.

Slika 3: Sestava načrta dela notranje revizije po vrstah tveganj (v %)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 49. vprašanje.

Primerjava vsebine in razmerij med različnimi vrstami tveganj v obdobju pred in po krizi kaže, da notranji revizorji po krizi načrtujejo manj časa za finančna tveganja, bolj pomembni pa sta postali področji učinkovitosti in uspešnosti obvladovanja tveganj ter strateško tveganje, saj jima namenjajo skupno kar 23 % svojega časa. Področje korporativnega upravljanja v načrtih revidiranja ni pridobilo na pomenu.

V primerjavi s slovenskimi notranji revizorji načrtujejo tuji v načrtu dela daleč največ časa za operativno tveganje (25 %), kar 10 odstotnih točk nižje mu sledi tveganje skladnosti (15 %). Slovenski notranji revizorji postavljajo ti dve vrsti tveganj tudi na najvišje mesto, vendar pa sta približno enako pomembni, in sicer je operativnemu tveganju namenjen 21% časovni delež, tveganju skladnosti pa 20% časovni delež. V primerjavi s tujino načrtujejo slovenski notranji revizorji nekoliko več časa za učinkovitost oziroma uspešnost obvladovanja tveganj, strateško tveganje in obvladovanje stroškov, nekoliko manj pa za splošna finančna tveganja.

4.3.2 Pričakovana področja revidiranja

Pred krizo je porast vrst in kompleksnosti finančnih inštrumentov pozornost notranjerevizijskih odjemalcev usmerila zlasti na finančna tveganja, tveganja o poročanju in s tem povezana tveganja prevar (Sarens & De Beelde, 2006, str. 27). Od revizijske komisije se je pred krizo pričakovalo zlasti nadziranje procesa finančnega poročanja s ciljem zagotavljanja zanesljivih finančnih poročil, nadzor nad sistemom notranjih kontrol in nadziranje dela notranje kot tudi zunanje revizije (Hermanson & Rittenberg, 2003, str. 50). Notranja revizija je za revizijsko komisijo v okviru navedenega predstavljala predvsem dajalca zagotovil in ne svetovalca – ta vloga je bila bolj namenjena poslovodstvu organizacij (Hermanson & Rittenberg, 2003, str. 59). Sicer je obstajalo tudi zavedanje o širšem naboru tveganj, ki jih je potrebno obvladovati, vendar ta s strani revizijskih komisij niso imela osrednje vloge. Razlog gre pripisati zlasti predhodno omenjenim finančnim škandalom nekaterih propadlih multinacionalk in splošne uporabe kompleksnih finančnih inštrumentov v obdobju pred krizo, ki so preusmerili pozornost na tveganja, povezana s finančnim poročanjem. Tradicionalna vloga nadzornega sveta (in njegove revizijske komisije), ki je bila prej usmerjena na javno in finančno poročanje, se je ravno v letu 2007 pričela širiti na več vrst tveganj, skladno z vedno večjo uveljavitvijo sistema obvladovanja tveganj, ki ga je priporočal okvir ERM.³ V letu 2007 je bila izvedena raziskava, ki je preverila, katera tveganja so najpomembnejša najvišjemu poslovodstvu v 150 največjih ameriških podjetjih. Rezultati so pokazali, da so jim bila pred krizo z vidika tveganj najpomembnejša področja, vezana na konkurenco, zadovoljstvo kupcev, skladnost z zakoni ter področje informacijske tehnologije in njene varnosti, kar lahko povzamemo v strateško tveganje, tveganje skladnosti in operativno tveganje (De Loach, 2007, str. 12). Ob

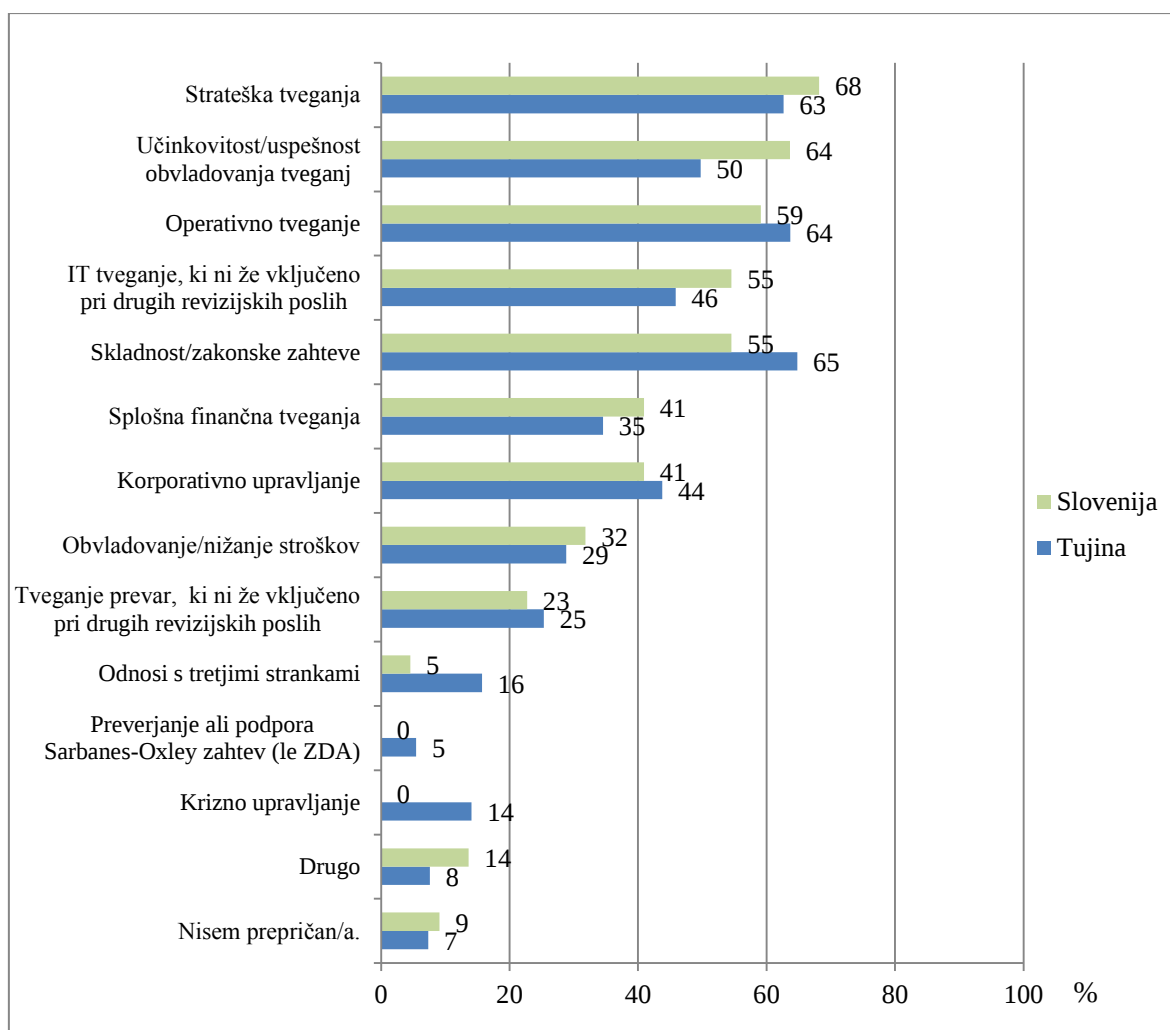
³ Okvir COSO ERM – sistem obvladovanja tveganj, kot ga priporoča Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (angl. COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

srečanjih z notranjo revizijo je bila v letu 2006 revizijska komisija zainteresirana predvsem za prejem informacij o aktivnostih, ki jih izvaja notranja revizija, in statusu izvajanja izdanih priporočil (Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), 2007, str. 391).

Ključna interesna področja revizijske komisije in najvišjega vodstva pred krizo smo primerjali z vrstami tveganj, ki so jih kot najpomembnejša za te odjemalce revizijskih storitev v letu 2015 ocenili notranji revizorji. Ti so jih med vsemi navedenimi tveganji izbrali 5, za katera so presodili, da so najpomembnejša za revizijsko komisijo, najvišje vodstvo in zase. V spodnjih slikah lahko vidimo, koliko anketirancev je posamezno vrsto tveganja uvrstilo med 5 najpomembnejših.

Za revizijsko komisijo ključna tveganja v letu 2015 po mnenju notranjih revizorjev prikazuje *Slika 4*.

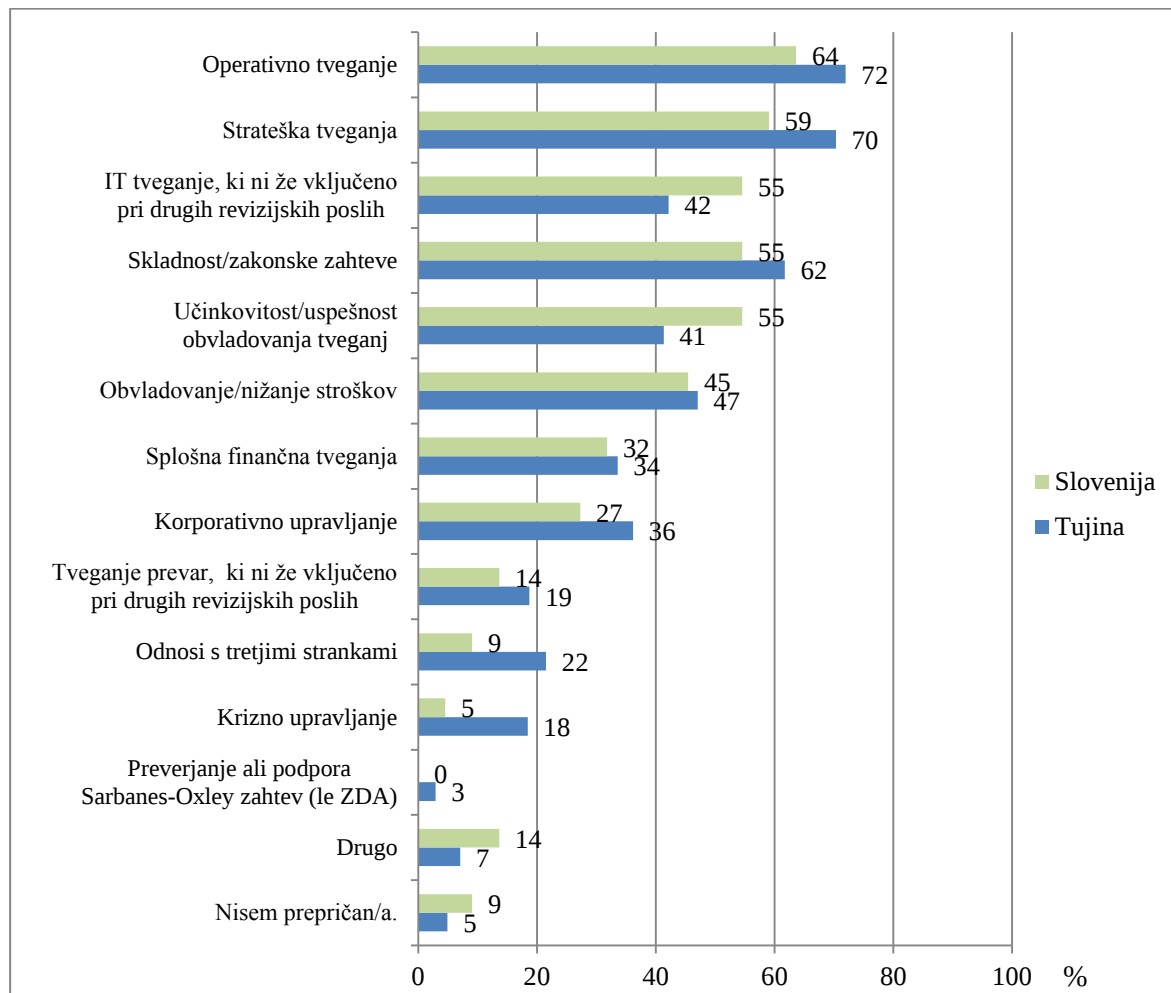
Slika 4: Tveganja, najpomembnejša za revizijsko komisijo (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 64. vprašanje.

Za najvišje poslovodstvo ključna tveganja v letu 2015 po mnenju notranjih revizorjev prikazuje *Slika 5*.

Slika 5: Tveganja, najpomembnejša za najvišje poslovodstvo (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 65. vprašanje.

Primerjava pred in po krizi kaže, da ima najvišje poslovodstvo podoben pogled na tveganja, medtem ko so se pogledi revizijske komisije nekoliko spremenili. Tveganje skladnosti ostaja pomembno, finančna tveganja, z njimi povezana tveganja skladnosti z zakonodajo in tveganja prevar pa so izpodrinila področja strateškega in operativnega tveganja ter področje obvladovanja tveganj in IT. Ta področja pa so tudi tista, ki so nedolgo po svetovno odmevnih finančnih škandalih pahnila številne organizacije v krizo ali celo propad.

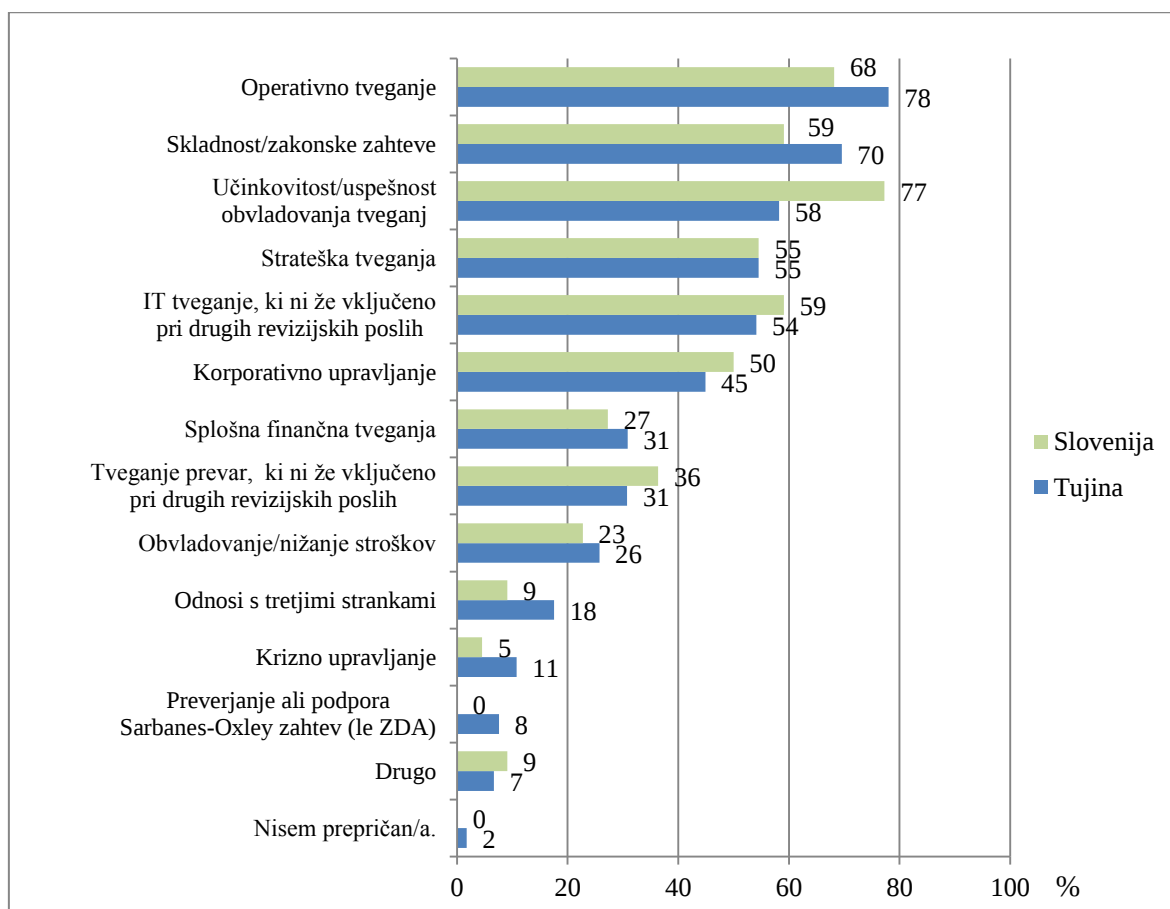
S primerjavo dejansko revidiranih tveganj (*Slika 3*) s tveganji, ki so ocenjena kot najbolj pomembna s strani revizijske komisije in najvišjega poslovodstva, ugotovimo, da revizijske komisije tujih organizacij kot najpomembnejša tveganja ocenjujejo tveganje skladnosti z zakonodajo in operativno tveganje, slovenske pa strateška tveganja ter

učinkovitost in uspešnost obvladovanja tveganj. Uprave tako tujih kot slovenskih organizacij ocenjujejo kot najpomembnejša operativna in strateška tveganja.

Pregled dejanske porabe časa notranjih revizij po vrstah tveganja potrjuje, da notranji revizorji v praksi posvečajo največ pozornosti in časa revidiranju prav zgoraj navedenih tveganj, in sicer je načrt dela notranje revizije sestavljen pretežno iz operativnega tveganja (25 % tujih in 21 % slovenskih), skladnosti z zakonskimi zahtevami (15 % tujina, 20 % Slovenija), sledijo jim uspešnost sistema obvladovanja tveganj (12 % tujina, 14 % Slovenija) in strateška tveganja (11 % tujina, 14 % Slovenija).

Kot največjo neskladnost velja izpostaviti strateška tveganja, ki so po pomembnosti na prvem (Slovenija) in tretjem (tujina) mestu revizijskih komisij ter drugem mestu uprav. Tem tveganjem notranja revizija posveča le 11 % (tujina) oziroma 14 % (Slovenija) svojega časa na račun drugih pomembnih tveganj (*Slika 3*). K temu prispeva tudi pogled notranjih revizorjev na pomembnost strateškega tveganja, saj je šele na četrtem (tujina) oziroma petem (Slovenija) mestu po pomembnosti. *Slika 6* prikazuje še pogled notranjih revizorjev na pomembnost drugih tveganj.

Slika 6: Tveganja, najpomembnejša za notranjo revizijo (v % anketirancev)

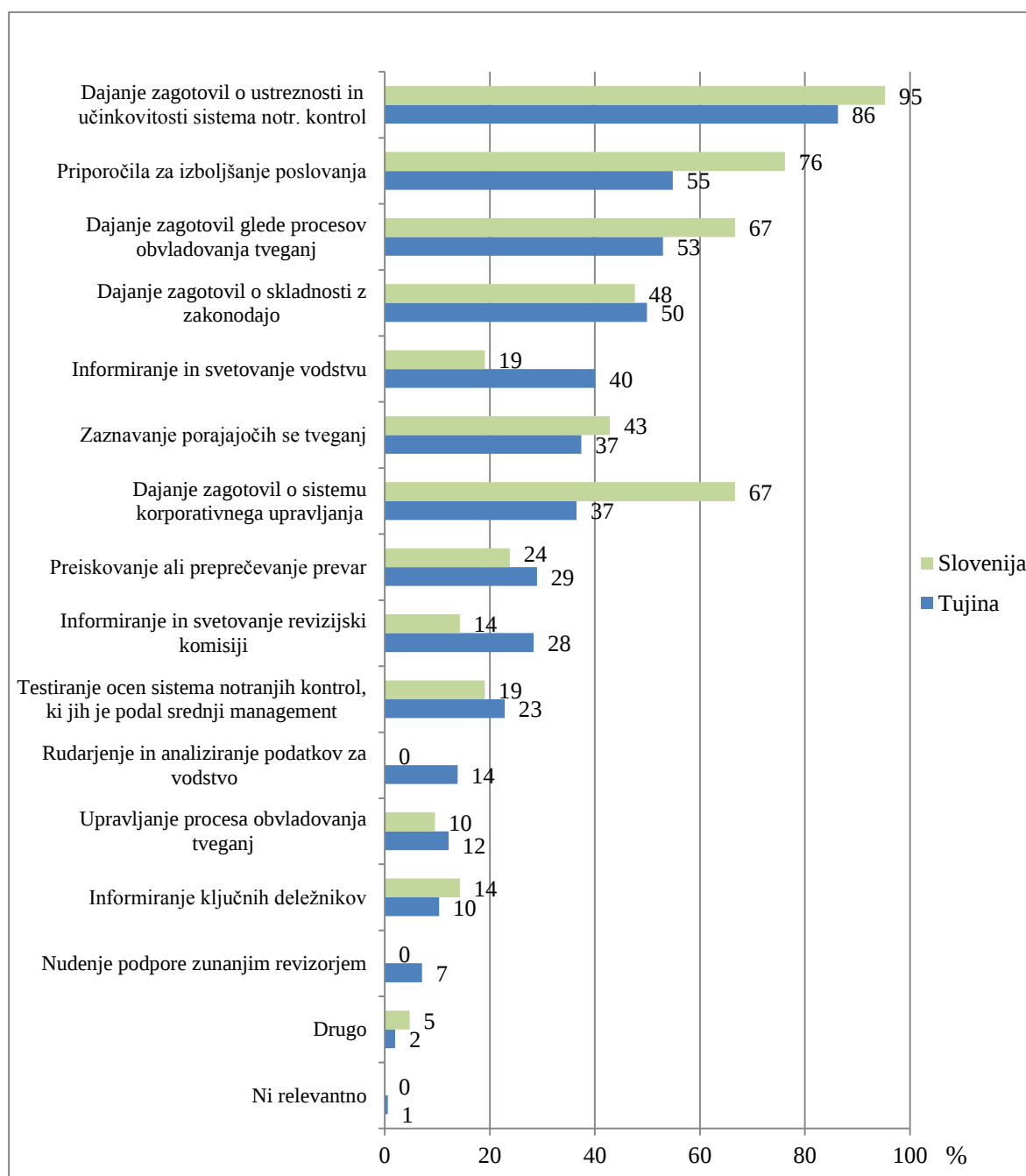


Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 66. vprašanje.

4.3.3 Aktivnosti notranje revizije, ki organizaciji prinašajo največjo vrednost

V anketi v letu 2015 so bili notranji revizorji povprašani po aktivnostih notranje revizije, ki organizaciji prinašajo največjo vrednost. Notranji revizorji so v ta namen med 19 predlaganimi izbrali 5 aktivnosti. Delež notranjih revizorjev, ki so posamezno aktivnost uvrstili med 5 z najvišjo vrednostjo, prikazuje *Slika 7*.

Slika 7: Aktivnosti notranje revizije, ki organizaciji prinašajo največjo vrednost (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 89. vprašanje.

Iz slike je razvidno, da v letu 2015 notranji revizorji v splošnem vidijo največjo vrednost notranje revizije v dajanju zagotovil glede delovanja sistema notranjih kontrol, dajanju priporočil za izboljšanje poslovanja in procesov obvladovanja tveganj. Razlike med tujimi in domačimi notranjimi revizorji v vrednotenju posameznih aktivnosti pa so bile zlasti pri:

- dajanju zagotovil glede sistema korporativnega upravljanja (aktivnost je izbralo 67 % slovenskih in le 37 % tujih notranjih revizorjev),
- dajanje priporočil za izboljšanje poslovanja (aktivnost je izbralo 76 % slovenskih in le 55 % tujih notranjih revizorjev) in
- informiranju in svetovanju vodstvu (aktivnost je izbralo le 19 % slovenskih in kar 40 % tujih notranjih revizorjev).

4.4 Upoštevanje zrelosti sistema obvladovanja tveganj v organizaciji

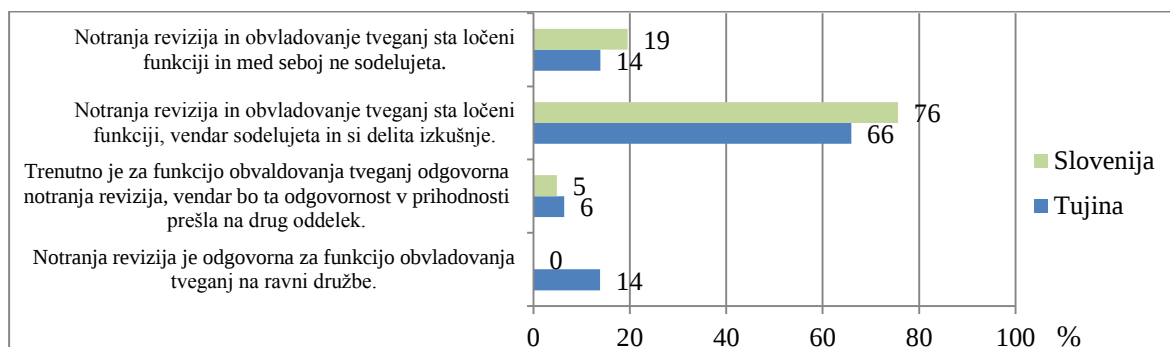
Izbira področja notranjega revidiranja je odvisna tudi od razvitosti sistema obvladovanja tveganj v družbi. Manj razvit sistem zahteva natančnejše revidiranje tveganj družbe s strani notranje revizije, bolj razvit sistem zahteva zagotovilo, da ja ta dobro zastavljen in deluje učinkovito. Zato v tem poglavju sledi analiza sistema obvladovanja tveganj v družbah in s tem povezanega vpliva na izbiro področij notranjega revidiranja.

4.4.1 Zrelost procesa obvladovanja tveganj v organizaciji

V letu 2006 je 37,6 % notranjih revizorjev odgovorilo, da se aktivnosti obvladovanja tveganj v organizaciji za namene ugotavljanja področij, ki potrebujejo izboljšave glede učinkovitosti in uspešnosti, izvajajo v oddelku notranje revizije. V naslednjih 43,6 % se te aktivnosti izvajajo v drugih oddelkih v organizaciji, ostalih 6,5 % organizacij pa je te aktivnosti zaupalo zunanjim izvajalcem (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 39–40).

Rezultati anketiranja v letu 2015 so pokazali, da je odgovornost obvladovanja tveganj v oddelku notranje revizije v tujini le 20% (v Sloveniji celo le 5%), medtem ko je v 80 % (v Sloveniji 95 %) to odgovornost vsaj deloma že prevzel drug oddelek, kar kaže na razvoj sistema obvladovanja tveganj organizacij v letih po krizi. Skladno z navedenim se spreminja tudi vloga notranje revizije v organizacijah in ni več toliko osredotočena na značilnosti samih tveganj, temveč vse bolj na delovanje sistema obvladovanja tveganj, za katerega je odgovoren ali prevzema odgovornost drug oddelek (*Slika 8*).

Slika 8: Vloga notranje revizije pri obvladovanju tveganj v organizaciji (v % anketirancev)



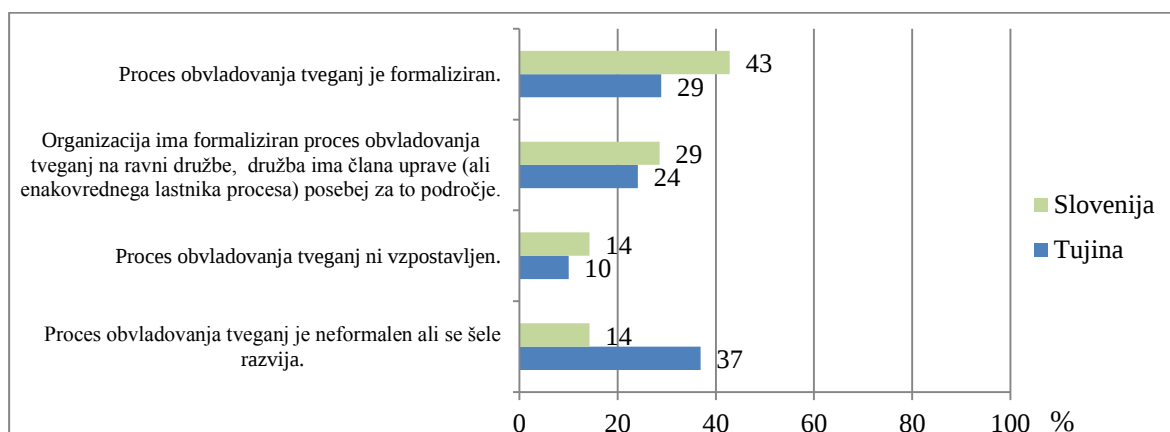
Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 59. vprašanje.

V nadaljevanju analiziram stopnjo zrelosti sistema oziroma procesa obvladovanja tveganj v organizacijah. Za leto 2006 ni primerljivih podatkov o stopnji zrelosti procesa obvladovanja tveganj v organizacijah.

Rezultati analize iz leta 2015 kažejo, da ima več kot polovica (53 %) tujih organizacij formalno vzpostavljen proces obvladovanja tveganj, v Sloveniji je ta delež še precej višji (72 %). Proces pa ni vzpostavljen ali se šele razvija v 47 % tujih in 28 % slovenskih organizacijah.

Sama vzpostavitev procesa obvladovanja tveganj pa še ne zagotavlja njegovega uspešnega delovanja, zato se vloga notranje revizije s samim prevzemom odgovornosti za proces s strani drugega oddelka ne konča, temveč se na tem mestu aktivnosti notranje revizije preusmerijo na ocenjevanje ustreznosti zasnove procesa, preizkušanje njegovega delovanja skladno z zastavljenimi pravili ter preverjanje uspešnosti njegovega delovanja v praksi.

Slika 9: Zrelost procesa obvladovanja tveganj v organizaciji (v % anketirancev)

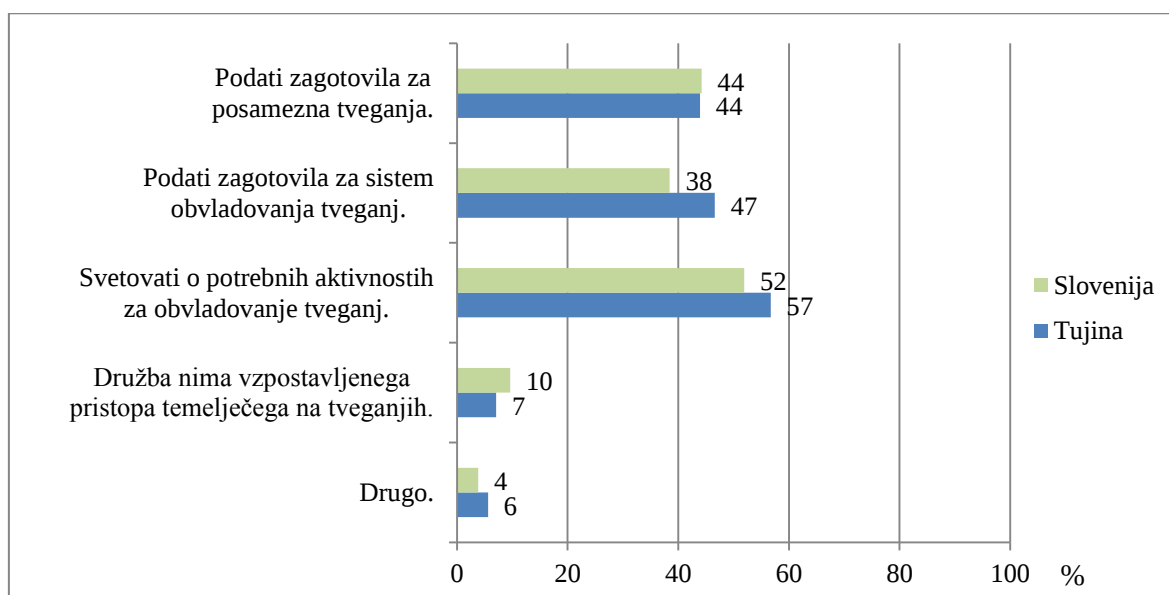


Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 58. vprašanje.

4.4.2 Vloga notranje revizije pri obvladovanju tveganj organizacije

Rezultate predhodne analize lahko nadalje podrobneje razčlenimo s prikazom dejanske vloge notranje revizije v okviru sistema obvladovanja tveganj organizacije (angl. *Enterprise Risk Management – ERM*). V letu 2015 tako ugotavljamo, da je odgovornost notranje revizije na področju obvladovanja tveganj še vedno v veliki meri vezana na posle svetovanja (57 % tujina in 52 % Slovenija), poleg dajanja zagotovil, in sicer tako glede delovanja sistema obvladovanja tveganj v organizaciji kot glede posameznih tveganj. Navedeno kaže, da zrelost sistemov obvladovanja tveganj še vedno ni na dovolj visoki ravni, da bi se organizacije lahko nanje zanašale.

Slika 10: Odgovornost notranje revizije v sistemu obvladovanja tveganj ERM (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 60. vprašanje.

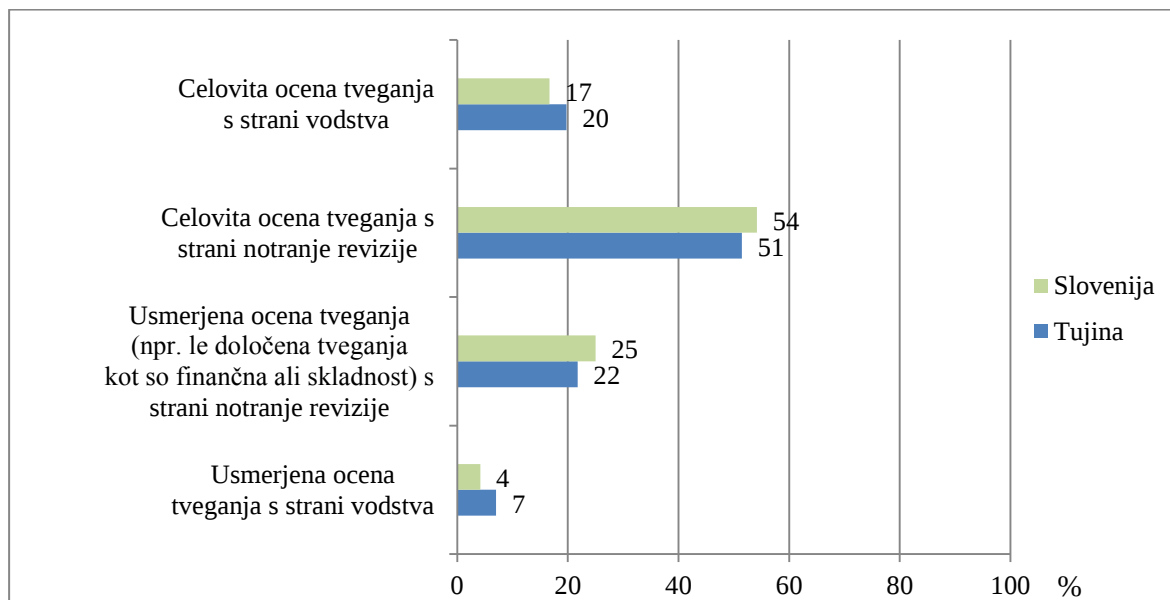
4.4.3 Proces ocenjevanja tveganj v notranji reviziji

V letu 2006 je 70 % anketirancev izdelalo načrt dela notranje revizije na osnovi lastne revizijske ocene tveganja (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 201).

V okviru raziskave v letu 2015 so bili notranji revizorji vprašani, na čigavo oceno tveganja se zanašajo oziroma na čigavi oceni tveganja temelji delo notranje revizije (*Slika 11*). Rezultati odgovorov so bili podobni pri tujih in slovenskih anketirancih. Večina se jih še vedno zanaša predvsem na lastno oceno tveganja (73 % tujih in 79 % slovenskih), le 27 % tujih in 21 % slovenskih notranjih revizij pa se zanaša na ocene tveganja, podane s strani vodstvenega kadra.

Primerjava kaže, da je delež notranjih revizorjev v letu 2015, ki se zanaša na lastno oceno tveganja, približno enak kot v času pred krizo.

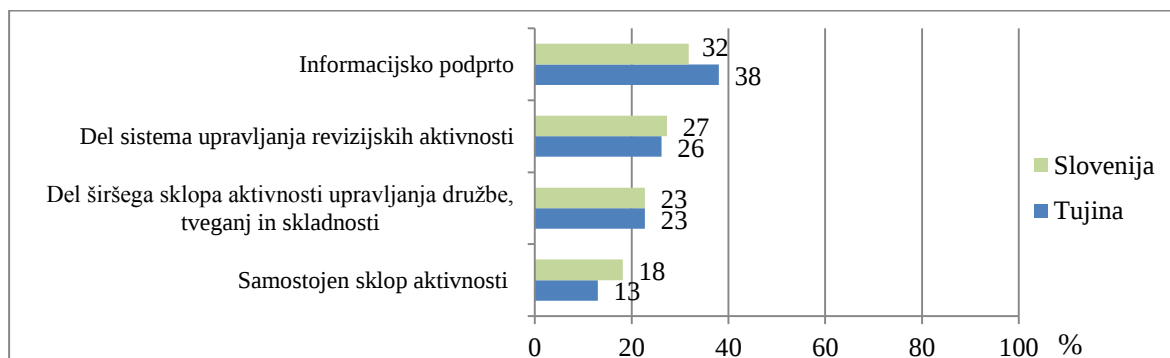
Slika 11: Uporabljen ocen tveganj (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 41. vprašanje.

Na vprašanje, kako vzdržujejo svoje ocene tveganj, je nekaj več kot polovica (64 % tujih in 59 % slovenskih) notranjih revizorjev odgovorilo, da oceno tveganja vzdržuje v lastnem oddelku, medtem ko preostali (36 % tujih in 41 % slovenskih) uporabljajo ocene tveganj, ki so del širšega sklopa aktivnosti upravljanja družbe ali celo samostojen sklop aktivnosti (Slika 12). Navedeno je neposredno povezano predvsem z razvitostjo sistema obvladovanja tveganj, saj se notranji revizorji na bolj zrel sistem obvladovanja tveganj zanašajo v večji meri.

Slika 12: Vzdrževanje ocene tveganja (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 43. vprašanje.

4.5 Spremembe v metodah dela notranje revizije

Spremenjena pričakovanja odjemalcev notranjerevizijskih storitev in spremenjena področja notranjega revidiranja zahtevajo tudi drugačne metode dela. V nadaljevanju analiziram spremembe v metodah dela notranje revizije, ki so najbolj opazne pri primerjavi obdobja pred krizo z obdobjem po krizi. Pri tem je analiza osredotočena na naslednje spremembe:

- upoštevanje strateškega načrta organizacije,
- način sodelovanja z revizijsko komisijo,
- uporabljene podlage za pripravo načrta dela notranje revizije,
- pogostost ocenjevanja tveganj in prilagajanja načrta dela,
- razmerje med opravljenimi posli dajanja zagotovil in posli svetovanja in
- merila za vrednotenje dela notranje revizije.

4.5.1 Usklajenost s strateškim načrtom organizacije

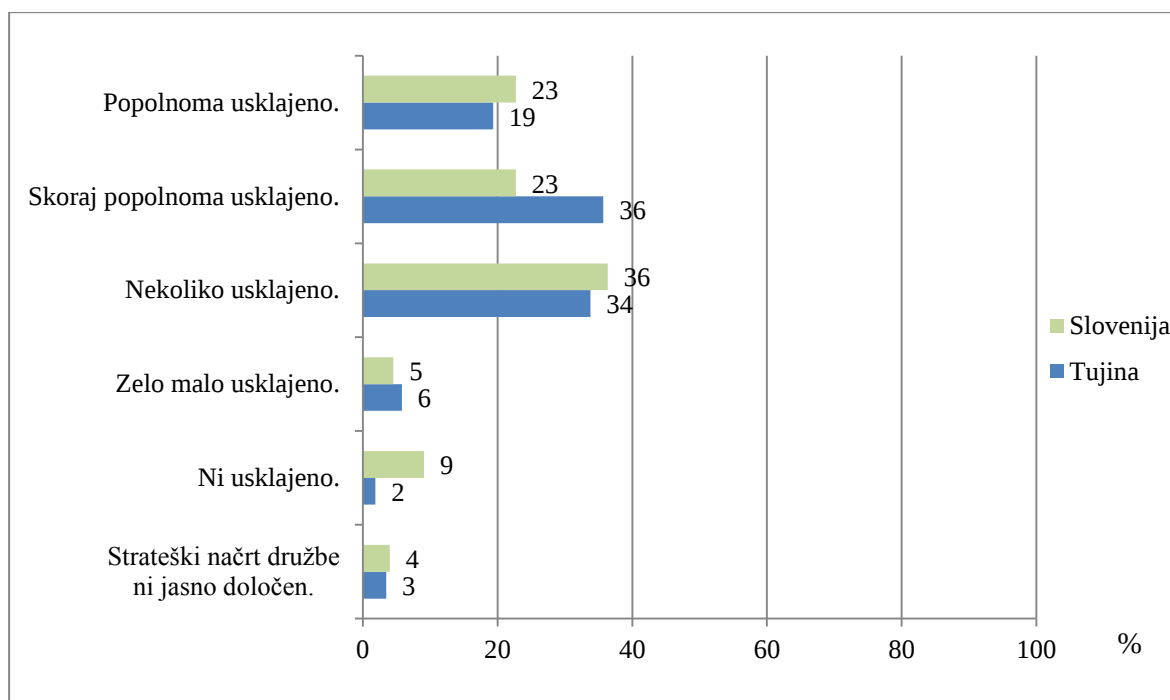
K uspešnemu obvladovanju tveganj prispeva tudi strateški načrt organizacije, ki mora biti celovito in usklajeno zasnovan, da lahko usmerja poslovanje k želenim ciljem. Nejasno ali pomanjkljivo izdelan načrt se pokaže v neusklajenem in neustreznem ravnanju organizacije, ki ne vodi v smer doseganja želenih rezultatov. Zato je kakovostno pripravljen strateški načrt organizacije temeljna osnova za delovanje vseh zaposlenih v organizaciji, vključno z notranjo revizijo, katere ključna naloga je opozarjati na pomanjkljivosti notranjih kontrol za obvladovanje ključnih tveganj, ki ogrožajo strateške cilje organizacije.

Iz raziskave v letu 2006 je razvidno, da je imelo le 66,3 % organizacij izdelan dolgoročni strateški načrt organizacije (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 200).

V letu 2015 znaša ta odstotek 59 % za tujino in 74 % za Slovenijo (Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 71. vprašanje).

Le 3 % tujih oziroma 4 % slovenskih notranjih revizorjev je odgovorilo, da izdelan strateški načrt družbe ni jasno določen, kar je pozitiven rezultat. Na drugi strani pa notranji revizorji ugotavljajo tudi, da jih ima le 55 % tujih oziroma 46 % slovenskih delovanje oddelka notranje revizije skoraj popolnoma ali popolnoma usklajeno s prioriteta, navedenimi v strateškem načrtu. Ostali upoštevajo strateški načrt le nekoliko, zelo malo ali celo nič.

Slika 13: Usklajenost s strateškim načrtom organizacije (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 57. vprašanje.

4.5.2 Sodelovanje z revizijsko komisijo

Pred krizo je revizijska komisija v povprečju zasedala 6 krat letno, notranja revizija pa je bila pri tem povabljen in tudi prisotna 5 krat letno. 63,2 % notranjih revizorjev se je poleg zasedanj dodatno srečevalo z revizijsko komisijo, in sicer brez prisotnosti posloводства (Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), 2007, str. 35 in 192).

Anketiranci so v letu 2015 odgovarjali podobno, in sicer, da revizijske komisije zasedajo v povprečju 6 krat (tujina), notranji revizorji pa so nanje povabljeni v povprečju 5 krat letno (tujina). V Sloveniji je ta odstotek višji, in sicer revizijske komisije v povprečju zasedajo 7 krat letno, notranji revizorji pa so povabljeni na vsa zasedanja (Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 78b. vprašanje).

Vsaj enkrat letno se notranji revizorji sestanejo z revizijsko komisijo brez prisotnosti vodstva organizacije, in sicer je navedeno potrdilo kar 75 % tujih in 81 % slovenskih notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 78c. vprašanje).

Primerjava obdobj pred in po krizi kaže, da se sodelovanje notranjih revizorjev z revizijsko komisijo povečuje.

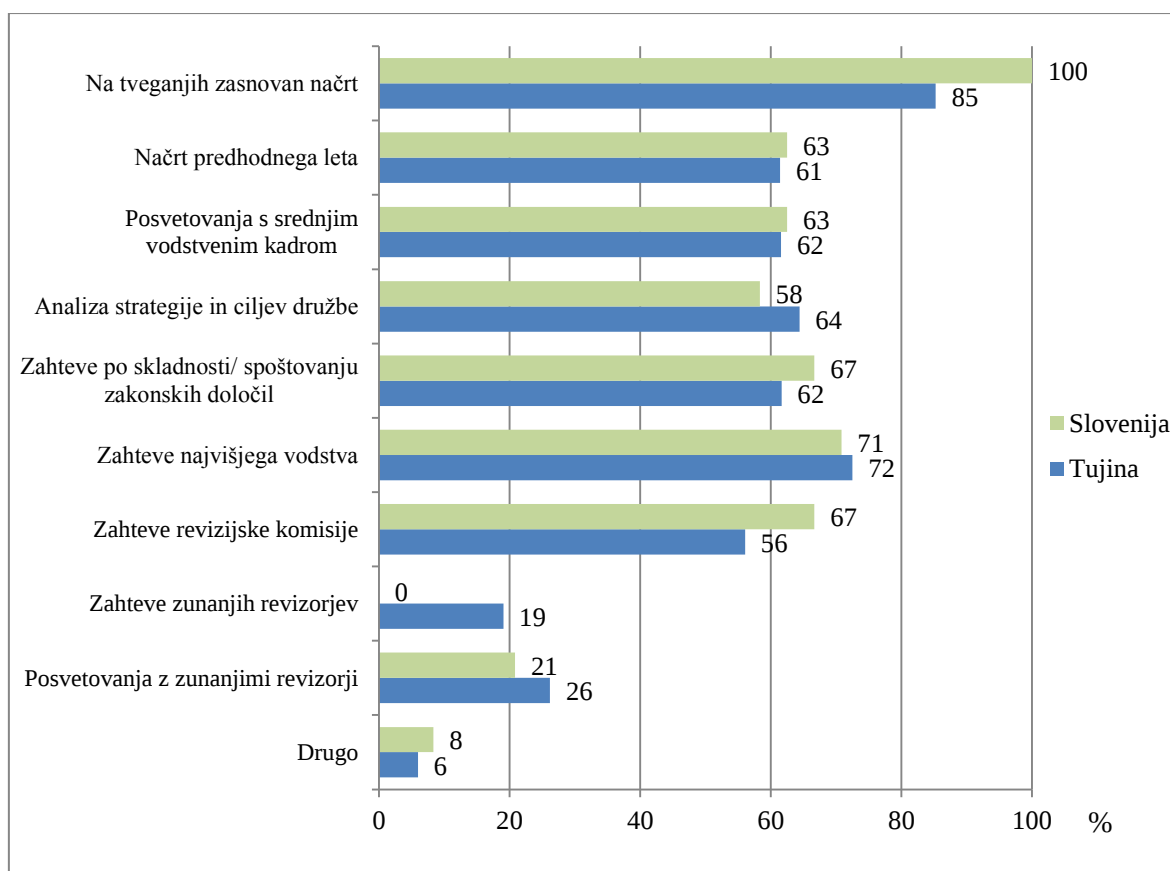
4.5.3 Metode načrtovanja dela notranje revizije

V nadaljevanju analiziram, kakšne podlage so notranji revizorji upoštevali pri izdelavi načrta dela notranje revizije. V ta namen so notranji revizorji lahko izbrali vse predlagane podlage, ki so jih upoštevali.

V letu 2006 je 69,5 % anketirancev za namene priprave načrta dela notranje revizije uporabilo revizijsko oceno tveganja. 86,7 % anketirancev je odgovorilo, da je bil načrt dela notranje revizije zasnovan na metodah za prepoznavanje tveganj. 73,1 % anketirancev je pri določitvi načrta dela notranje revizije upoštevalo predloge vodstva (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 38–39).

V letu 2015 je 85 % vseh notranjih revizorjev odgovorilo, da je bil načrt dela zasnovan na tveganjih, v Sloveniji pa je ta delež celo 100%. Predloge najvišjega vodstva je pri določitvi načrta dela notranje revizije upoštevalo 72 % tujih in 71 % slovenskih anketirancev (*Slika 14*).

Slika 14: Podlage za določanje načrta notranje revizije (v % anketirancev)

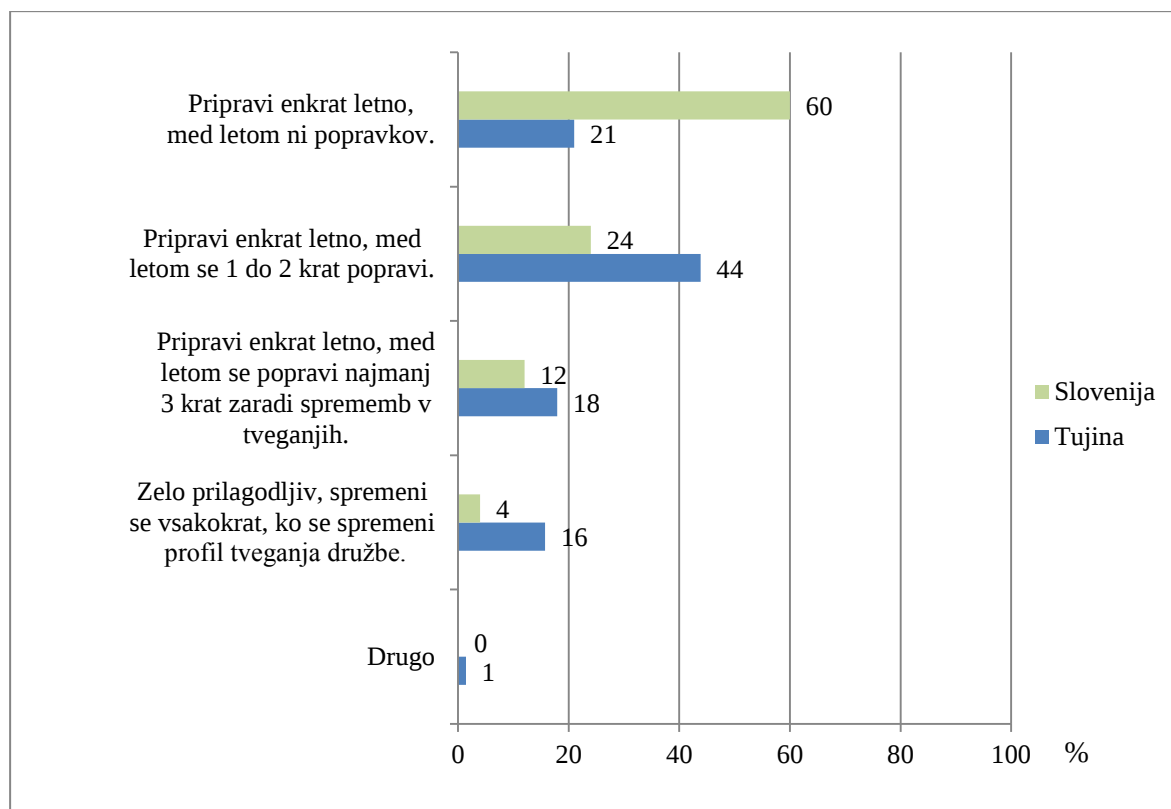


Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 48. vprašanje.

95,6 % anketirancev je v letu 2006 preverjalo veljavnost načrta dela notranje revizije vsaj enkrat letno, 36,4 % pa večkrat letno (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 38–39). V anketi, izvedeni v letu 2015, večkrat letno prilagodi načrt dela 79 % anketirancev, kar je velika sprememba glede na leto 2006.

Opaziti je občutno odstopanje slovenske prakse, saj je notranjih revizorjev, ki večkrat letno prilagodijo načrt dela, le 40 % (Slika 15).

Slika 15: Pogostost prilagajanja načrta dela notranje revizije (v % anketirancev)



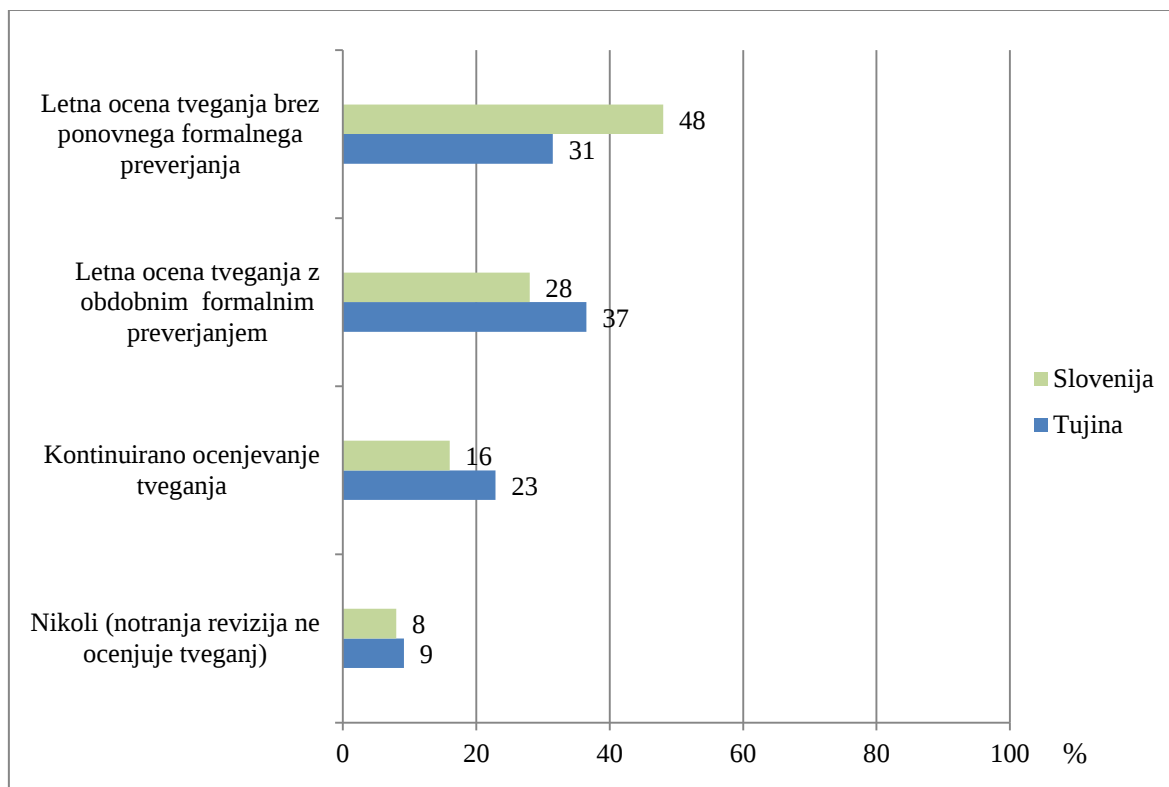
Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 38. vprašanje.

Predhodna analiza se zrcali tudi v zrelosti metod dela notranje revizije z vidika upoštevanja tveganj organizacije. V letu 2015 je namreč približno polovica (48 %) slovenskih anketirancev odgovorila, da tveganja ocenjuje le letno, medtem ko jih skoraj polovica (44 %) to dela večkrat letno. 8 % anketirancev ne ocenjuje tveganj. Tujina je glede tega bolj napredna, saj tveganja večkrat letno ocenjuje kar 60 % anketirancev, medtem ko jih le 31 % to stori le enkrat letno, brez ponovnega formalnega preverjanja (Slika 16). Delež anketirancev, ki tveganj ne ocenjuje (9 %), je podoben kot v Sloveniji (8 %).

Primerjava stanja pred krizo (v letu 2006) na tem področju je pokazala, da je ocenjevanje tveganj za namene priprave letnega načrta dela notranje revizije v obdobju po krizi pridobilo na pomenu, saj se je delež anketirancev, ki tveganja v ta namen ocenjujejo,

povečal za 4,2 odstotne točke. Pred krizo namreč kar 13,3 % anketirancev tveganj za namene priprave letnega načrta sploh ni ocenjevalo, medtem ko v letu 2015 tveganj za te namene ni ocenjevalo le 9,1 % (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 39).

Slika 16: Pogostost ocenjevanja tveganj (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 42. vprašanje.

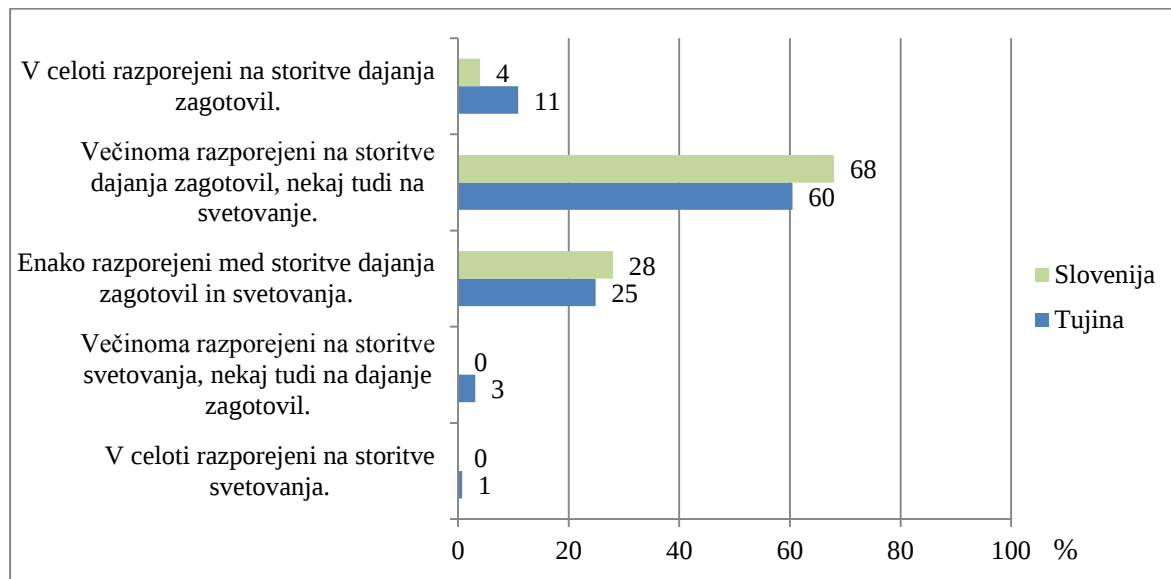
4.5.4 Posli dajanja zagotovil ali svetovanje

V raziskavi leta 2006 je 71,5 % anketirancev potrdilo, da notranja revizija daje večji pomen poslom dajanja zagotovil kot svetovanju (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 56–57). Delež časa, ki ga je notranja revizija dejansko takrat namenjala svetovanju, je znašal 9,8 %, pričakovanja pa so bila, da bo ta delež v naslednjih 3 letih porasel na 11,5 % (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 207–208).

Primerjava rezultatov z raziskavo iz leta 2015 je pokazala, da notranja revizija še vedno posveča več pozornosti poslom dajanja zagotovil kot svetovanju. Anketiranci so namreč potrdili, da so razpoložljivi viri v notranji reviziji v celoti ali večinoma razporejeni na storitve dajanja zagotovil tako v tujini (potrdilo 71 % anketirancev) kot v Sloveniji (potrdilo 72 % anketirancev) (Slika 17).

Kljub pričakovanju porasta pomena svetovanja je v letu 2015 delež notranjih revizorjev, ki daje večji pomen svetovanju, približno enak kot pred krizo.

Slika 17: Razporejanje virov med posle revidiranja in posle svetovanja (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 37. vprašanje.

4.5.5 Vrednotenje dela notranje revizije

V nadaljevanju analiziram, kakšne metode so bile uporabljene za vrednotenje dela notranje revizije. V ta namen so notranji revizorji lahko izbrali vse predlagane metode vrednotenja dela notranje revizije, ki jih je njihova organizacija uporabljala.

Pred krizo (v letu 2006) so bile najpogostejše uporabljene metode vrednotenja dela notranje revizije (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 38):

- sprejetje izdanih priporočil (51,4 % anketirancev),
- zadovoljstvo odjemalcev notranjerevizijskih storitev (34,6 % anketirancev),
- zanašanje zunanjih revizorjev na notranjo revizijo (33,5 % anketirancev) in
- število prošelj vodstva za izvedbo posla revidiranja ali svetovanja (26,8 % anketirancev).

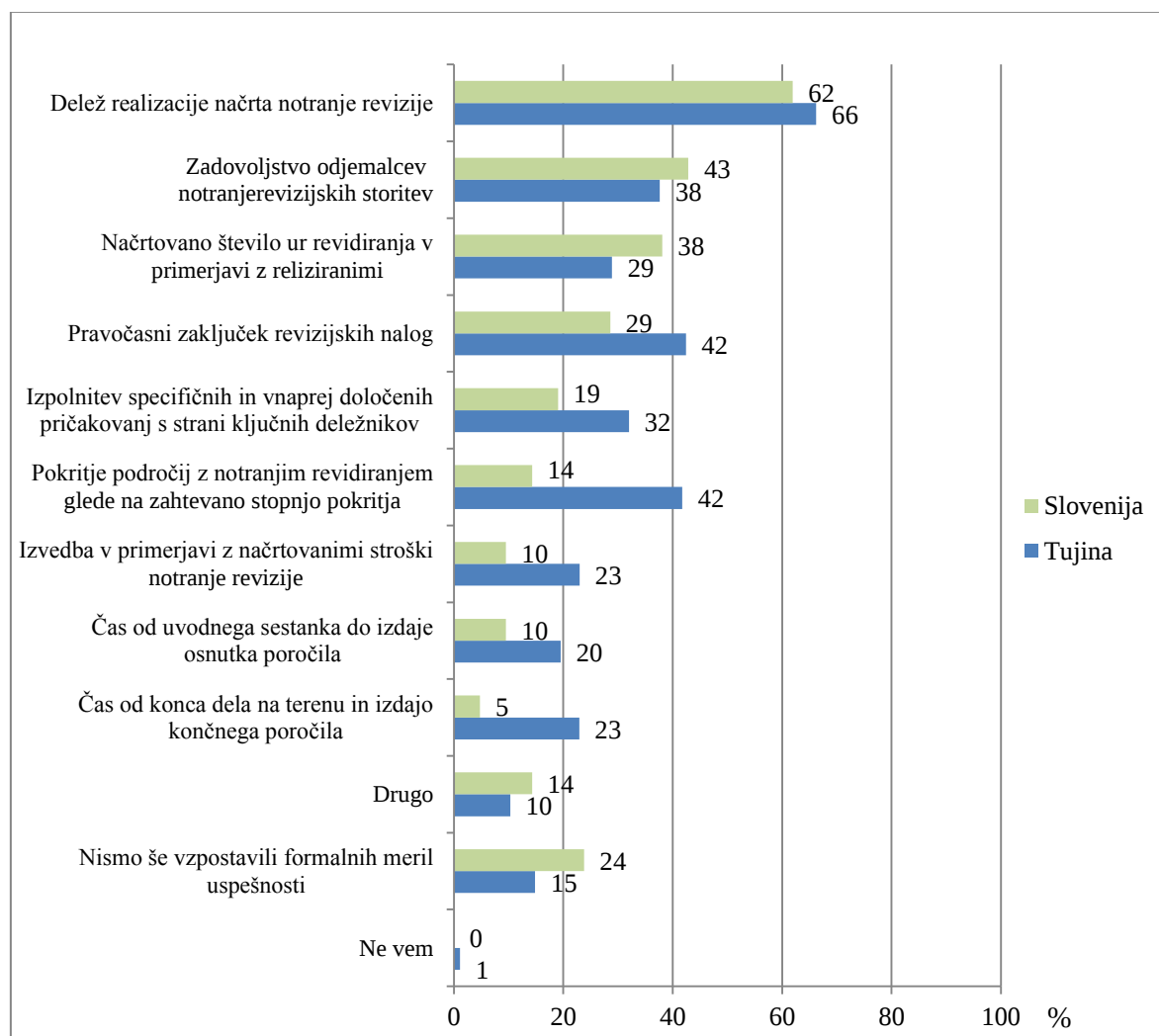
Notranji revizorji so bili v letu 2015 ponovno vprašani po merilih, ki jih organizacija uporablja za vrednotenje dela notranje revizije. Izbirali so lahko vsa merila, ki se uporabljajo za vrednotenje njihovega dela znotraj vnaprej določenega nabora meril. V splošnem je delež realizacije načrta notranje revizije najpogostejše uporabljeno merilo učinkovitosti dela notranje revizije. Tuji notranji revizorji so nato najbolj merjeni glede na pravočasnost zaključevanja notranjih revizij in dejansko stopnjo pokritja področij z

revidiranjem glede na zahtevano stopnjo pokritja, medtem ko je za slovenske notranje revizorje bolj pomembno doseganje zadovoljstva odjemalcev notranjerevizijskih storitev in načrtovanega števila ur revidiranja.

V letu 2015 še vedno ni vzpostavilo formalnih meril uspešnosti 15 % tujih in 24 % slovenskih notranjih revizorjev. Pred krizo (v letu 2006) je ta odstotek znašal 32,6 % (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 38).

Največjo razliko med odgovori tujih in slovenskih notranjih revizorjev je opaziti pri metodi vrednotenja, ki meri dejansko pokritje področij z notranjim revidiranjem glede na zahtevano stopnjo pokritja. Z navedeno metodo meri učinkovitost dela notranjih revizorjev 42 % tujih, a le 14 % slovenskih organizacij, kar kaže na nizko zavedanje o pomenu celovitega spremljanja tveganj.

Slika 18: Metode vrednotenja dela notranje revizije (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 90. vprašanje.

4.6 Spremembe v potrebnih znanjih in veščinah notranjih revizorjev

V tem poglavju analiziram, katera znanja so bila za notranje revizorje najbolj pomembna pred krizo in katera po krizi. Pri tem izpostavljam tako znanja, ki so ovrednotena kot najpomembnejša za kakovostno opravljanje dela notranjega revizorja, kot tudi to, v kolikšni meri so ta pričakovanja izpolnjena z dejanskim znanjem notranjih revizorjev. Primerjava pred in po krizi bo pokazala trende, ki jih morajo notranji revizorji upoštevati in se jim prilagoditi, da bi bili v koraku s časom na svojem področju dela.

4.6.1 Znanja, ki jih išče notranja revizija

Raziskava v letu 2006 je pokazala, da so notranji revizorji kot najpomembnejša znanja za kakovostno opravljanje svojega dela izbrali:

- na področju tehničnih veščin: razumevanje poslovanja, analiziranje tveganja, analiziranje (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 282–285),
- na področju strokovnih znanj: revidiranje, etika, standardi notranjega revidiranja, specifična strokovna znanja, povezana z vrsto dejavnosti družbe (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 323–326),
- na področju kompetenc: komunikacijske veščine, analitično razmišljanje, sposobnost zaznavanja problemov in podajanja rešitev, veščine pisanja, kritično razmišljanje (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 322).

V nadaljevanju sledi analiza odgovorov notranjih revizorjev v letu 2015 na vprašanje, katera znanja so v njihovem oddelku najbolj iskana. V ta namen so notranji revizorji lahko izbrali največ 5 vrst znanj izmed 14 predlaganih. *Slika 19* kaže, da so po krizi najbolj iskana znanja:

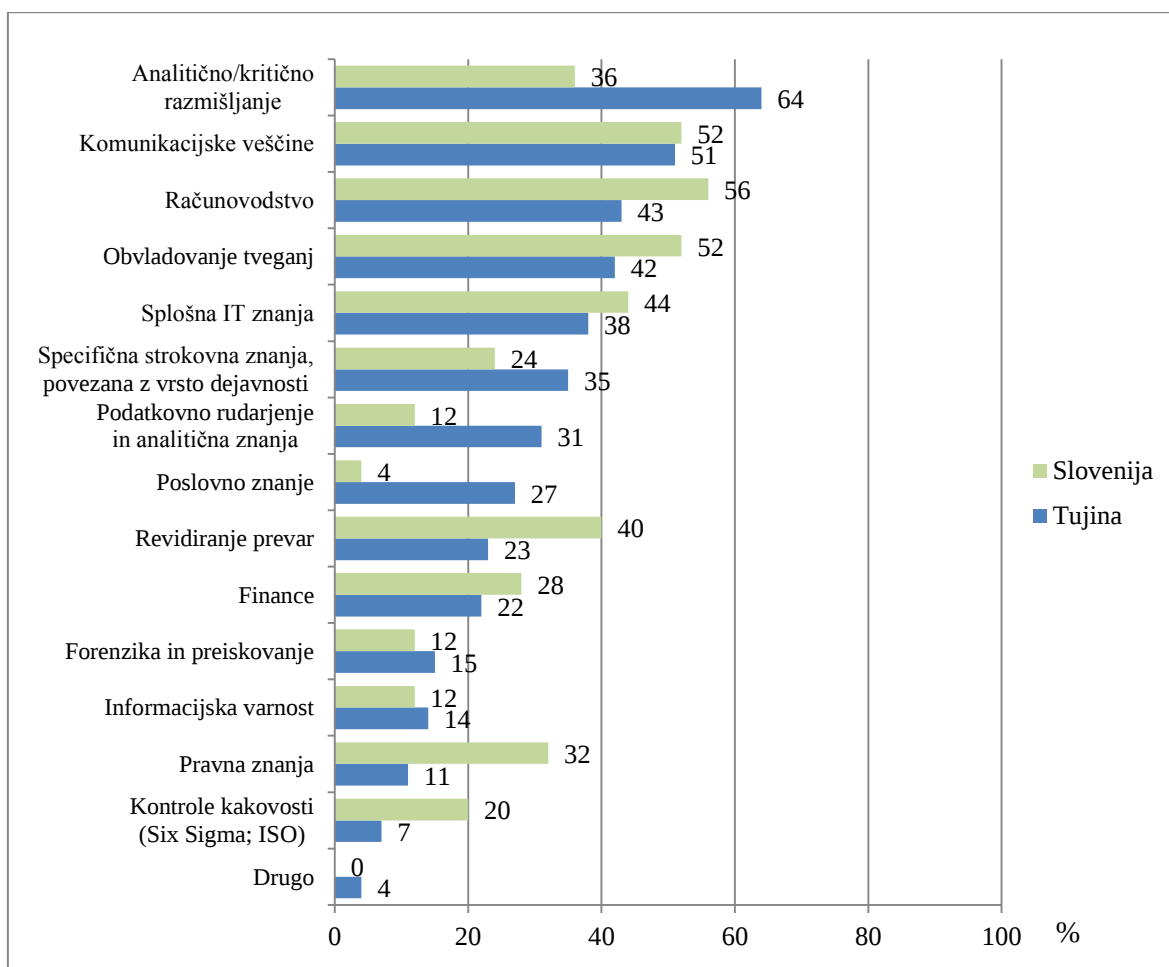
- analitično in kritično razmišljanje (izbralo 64 % notranjih revizorjev),
- komunikacijske veščine (izbralo 51 % notranjih revizorjev),
- računovodstvo (izbralo 43 % notranjih revizorjev),
- obvladovanje tveganj (izbralo 42 % notranjih revizorjev) in
- IT znanja (izbralo 38 % notranjih revizorjev).

Odgovori slovenskih notranjih revizorjev odstopajo od tujih, saj postavljajo na prvo mesto znanja s področja računovodstva (izbralo 56 % slovenskih notranjih revizorjev). Največje razlike so opazne tudi pri vrednotenju pomena naslednjih vrst znanj:

- analitično in kritično razmišljanje (izbralo 64 % tujih, a le 36 % slovenskih notranjih revizorjev),
- poslovna znanja (izbralo 27 % tujih, a le 4 % slovenskih notranjih revizorjev),

- podatkovno rudarjenje in analitične znanja (izbralo 31 % tujih, a le 12 % slovenskih notranjih revizorjev),
- revidiranje prevar (izbralo le 23 % tujih in kar 40 % slovenskih notranjih revizorjev) in
- pravna znanja (izbralo le 11 % tujih in kar 32 % slovenskih notranjih revizorjev).

Slika 19: Iskane veščine in znanja pri zaposlovanju notranjih revizorjev (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 30. vprašanje.

4.6.2 Znanja, ki jih ima notranja revizija

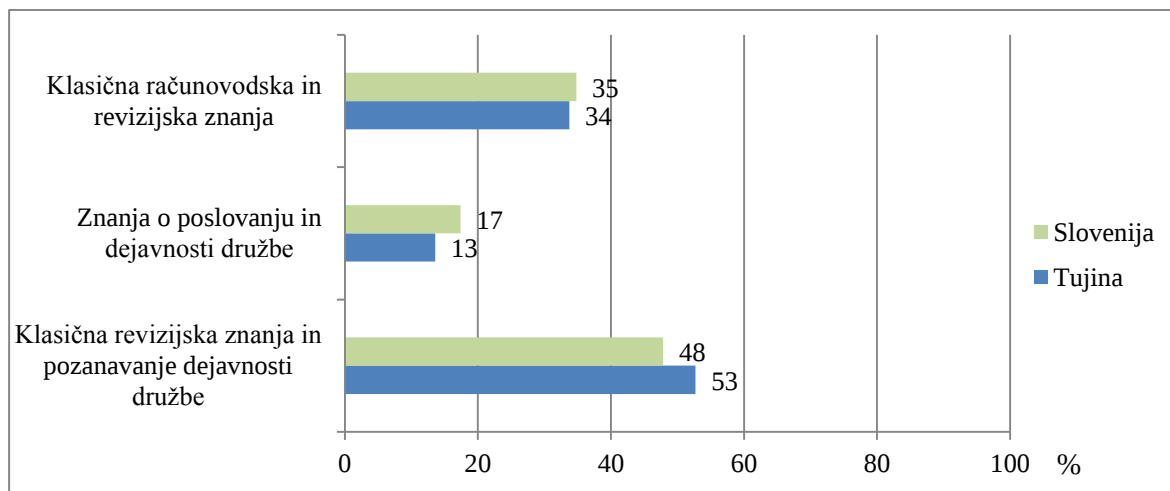
V tem poglavju sledi analiza razvitosti znanj in kompetenc notranje revizije v letu 2015.

Kot najbolj razvita znanja notranje revizije so bile s strani notranjih revizorjev izbrane naslednje kategorije znanj (Slika 20):

- približno v enakem razmerju klasična revizijska znanja in znanja o dejavnosti družbe (izbralo 53 % tujih in 48% slovenskih notranjih revizorjev),

- klasična revizijska in računovodska znanja (izbralo 34 % tujih in 35% slovenskih notranjih revizorjev) in
- znanja o poslovanju in dejavnosti družbe (izbralo 13 % tujih in 17% slovenskih notranjih revizorjev).

Slika 20: Najbolj razvita znanja notranjih revizorjev (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 40. vprašanje.

Anketiranci so izvedli tudi samooceno za 5 skupin kompetenc:

- korporativno upravljanje, obvladovanje tveganj in skladnost poslovanja,
- poslovna presoja,
- etika,
- kritično razmišljanje ter
- izboljšave in inovacije v notranji reviziji.

Notranji revizorji so znotraj zgoraj navedenih skupin ocenjevali razvitost lastnih sposobnosti za 21 predlaganih kompetenc, razvrščenih v 5 skupin, in sicer z ocenami od 1 do 5 (1 – Začetnik, najmanj razvite kompetence do 5 – Izkušen strokovnjak, najbolj razvite kompetence).

Na podlagi ocen posameznih kompetenc smo izračunali z deležem notranjih revizorjev tehtano povprečno oceno posamezne kompetence. Nato smo izračunali povprečno oceno vseh kompetenc v posamezni skupini. Tako dobljene ocene prikazuje *Tabela 5*, iz katere je razvidno, da tako tuji kot slovenski notranji revizorji najbolj ocenjujejo svoje kompetence na področju etike. Tuji notranji revizorji najslabše ocenjujejo razvitost svojih kompetenc na področju korporativnega upravljanja, obvladovanja tveganj in skladnosti poslovanja, slovenski notranji revizorji pa na področju izboljšav in inovacij v notranji reviziji. Iz tabele je tudi razvidno, da slovenski notranji revizorji bolje ocenjujejo svoje sposobnosti in

kompetence od tujih na vseh analiziranih področjih, predvsem pa na področju korporativnega upravljanja, obvladovanja tveganj in skladnosti poslovanja ter na področju poslovne presoje.

Tabela 5: Samoocena razvitosti kompetenc

Skupina kompetenc	Tehtana povprečna ocena (od 1 – Začetnik do 5 – Izkušen strokovnjak)		Razlika v ocenjevanju (3) = (2) - (1)
	Tujina (1)	Slovenija (2)	
1. Korporativno upravljanje, obvladovanje tveganj in skladnost poslovanja	3,4	3,8	0,4
2. Poslovna presoja	3,5	3,8	0,3
3. Etika	3,9	4,1	0,2
4. Kritično razmišljanje	3,6	3,8	0,2
5. Izboljšave in inovacije	3,5	3,7	0,2

Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 81., 82., 83., 86. in 88. vprašanje.

Priloga 1 povzema rezultate izvedenega anketiranja v letu 2015 za vseh 21 ocenjenih kompetenc. Odstopanja ocen slovenskih anketirancev od tujih so največja pri vrednotenju sposobnosti:

- vzdrževanja znanja o zahtevanih standardih poslovanja, vezanih na organizacijo – skupina (z oceno 4 ali 5 vrednoti svoje kompetence 49 % tujih in 73 % slovenskih notranjih revizorjev),
- upoštevanja zahtev skladnosti poslovanja v poslih notranje revizije (z oceno 4 ali 5 vrednoti svoje kompetence 52 % tujih in 70 % slovenskih notranjih revizorjev),
- razumevanja strateških tveganj organizacije (z oceno 4 ali 5 vrednoti svoje kompetence 51 % tujih in 68 % slovenskih notranjih revizorjev),
- upoštevanja okvirja korporativnega upravljanja v poslih notranje revizije (z oceno 4 ali 5 vrednoti svoje kompetence 49 % tujih in 66 % slovenskih notranjih revizorjev).

4.6.3 Znanja o uporabi informacijske tehnologije

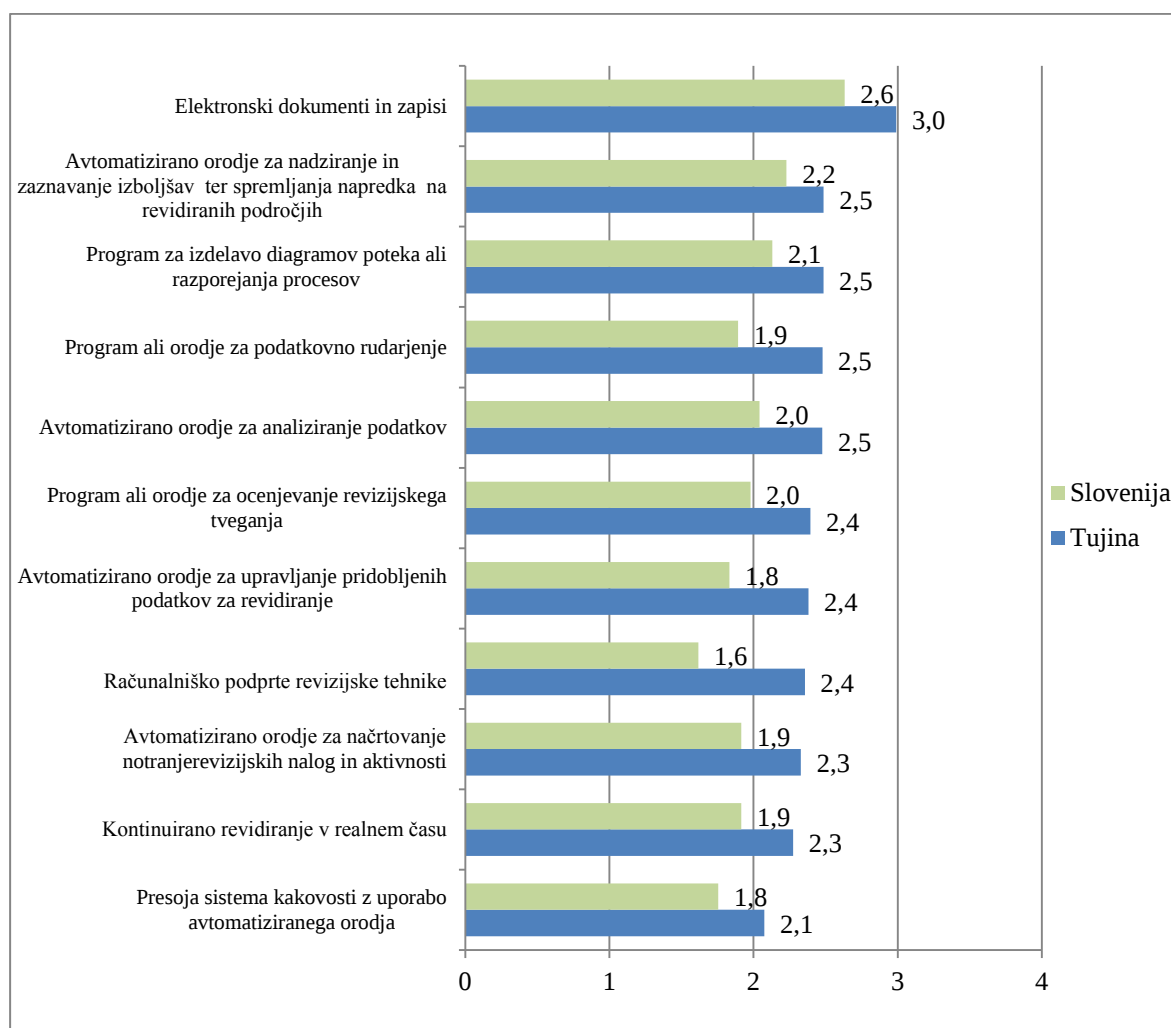
Številne izzive, ki jih je gospodarska kriza postavila pred notranje revizorje (na primer širši nabor področij revidiranja, vpeljava sistemov vrednotenja tveganj, revidiranje obsežnih baz podatkov ipd.), je težko rešiti brez ustrezne informacijske podpore. Zato je učinkovitost dela notranje revizije v obdobju po krizi od nje bolj odvisna (Protiviti, 2014, str. 1).

Potrebo po poznavanju informacijske tehnologije za kakovostno in učinkovito opravljanje svojega dela je izpostavila že raziskava v letu 2006. Anketiranci so že takrat ocenili, da bo

področje informacijske tehnologije zahtevalo večjo angažiranost tudi s strani notranjih revizorjev, saj so pričakovali tudi večji obseg revidiranja na tem področju v naslednjih 3 letih (12,3 % časa), kljub temu, da se je ta obseg že povečal tudi v preteklih 3 letih (iz 7,9 % na 9,7 %) (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 208).

Slika 21 prikazuje povprečno vrednost odgovorov notranjih revizorjev v letu 2015, ki so obseg uporabe posamezne vrste informacijske tehnologije ocenjevali z ocenami od 1 – Se ne uporablja do 4 – Se obsežno uporablja. Pregled je pokazal, da slovenski notranji revizorji uporabljajo vse našteje vrste informacijske tehnologije v manjši meri kot tuji.

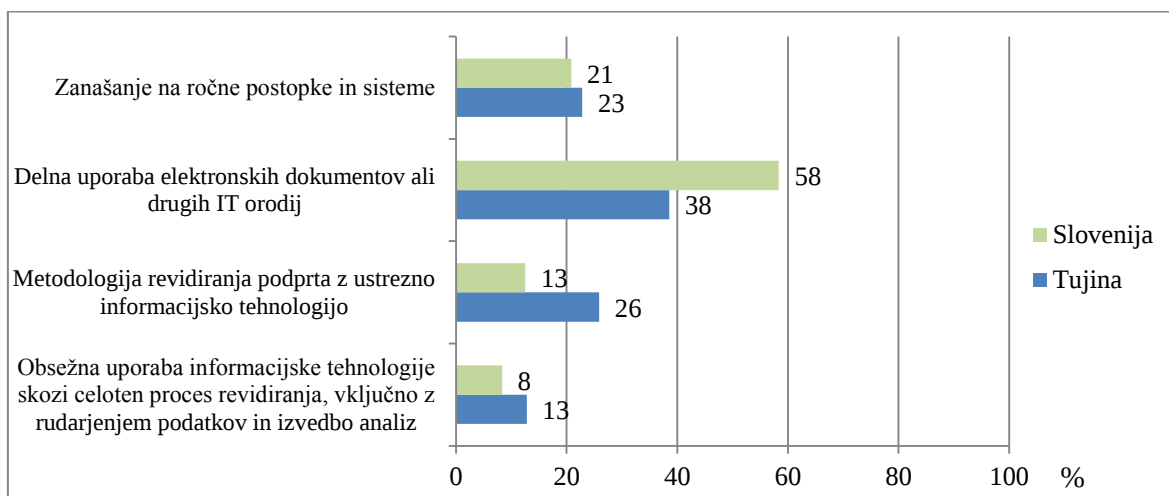
Slika 21: Obseg uporabe informacijske tehnologije



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 95. vprašanje.

V letu 2015 je 39 % tujih notranjih revizorjev odgovorilo, da je proces notranjega revidiranja ustrezno ali obsežno podprt z informacijsko tehnologijo (Slika 22). Ta delež je znašal pri slovenskih notranjih revizorjih le 21 %, kar pomeni, da nekoliko zaostajajo za tujimi praksami.

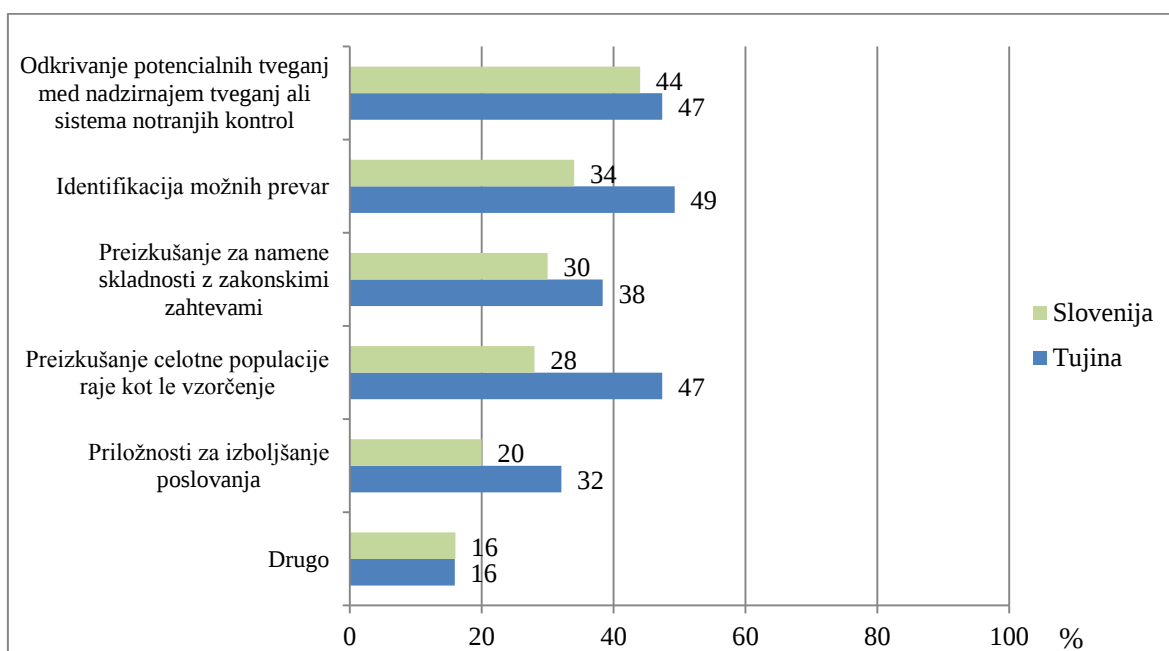
Slika 22: Stopnja informacijske podprtosti dela notranje revizije (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 44. vprašanje.

Slika 23 prikazuje delež anketirancev, ki so potrdili, da na posameznem področju uporabljajo informacijsko tehnologijo. Tudi tukaj se slovenski notranji revizorji manj poslužujejo uporabe informacijske tehnologije, in sicer na vseh anketiranih področjih. Največje odstopanje je zaznati pri metodah vzorčenja, kjer se slovenski notranji revizorji v večji meri zanašajo na preizkušanje vzorcev kot tuji notranji revizorji, ki pa pogosteje analizirajo celotno populacijo.

Slika 23: Področja uporabe informacijske tehnologije (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 96. vprašanje.

4.7 Zagotavljanje neodvisnosti notranje revizije

V teoretičnem delu naloge je izpostavljeno, da je učinkovitost in uspešnost delovanja notranje revizije v veliki meri pogojena z njeno neodvisnostjo. Nanjo pa vplivajo številnimi dejavniki, med katerimi prednjači notranja ureditev družbe (v okviru sistema korporativnega upravljanja), v kateri notranja revizija deluje. V nadaljevanju zato analiziram stanje sistema korporativnega upravljanja družb, v katerih anketirani notranji revizorji delujejo, in sicer s primerjavo stanja v obdobju pred krizo in obdobju po njej. V okviru navedenega analiziram zlasti sestavine korporativnega upravljanja družb, ki imajo na delovanje notranje revizije največji vpliv:

- obstoj in vrste dokumentov korporativnega upravljanja,
- linije poročanja notranje revizije in
- sistem imenovanja in ocenjevanja vodje notranje revizije.

4.7.1 Vpliv zrelosti korporativnega upravljanja

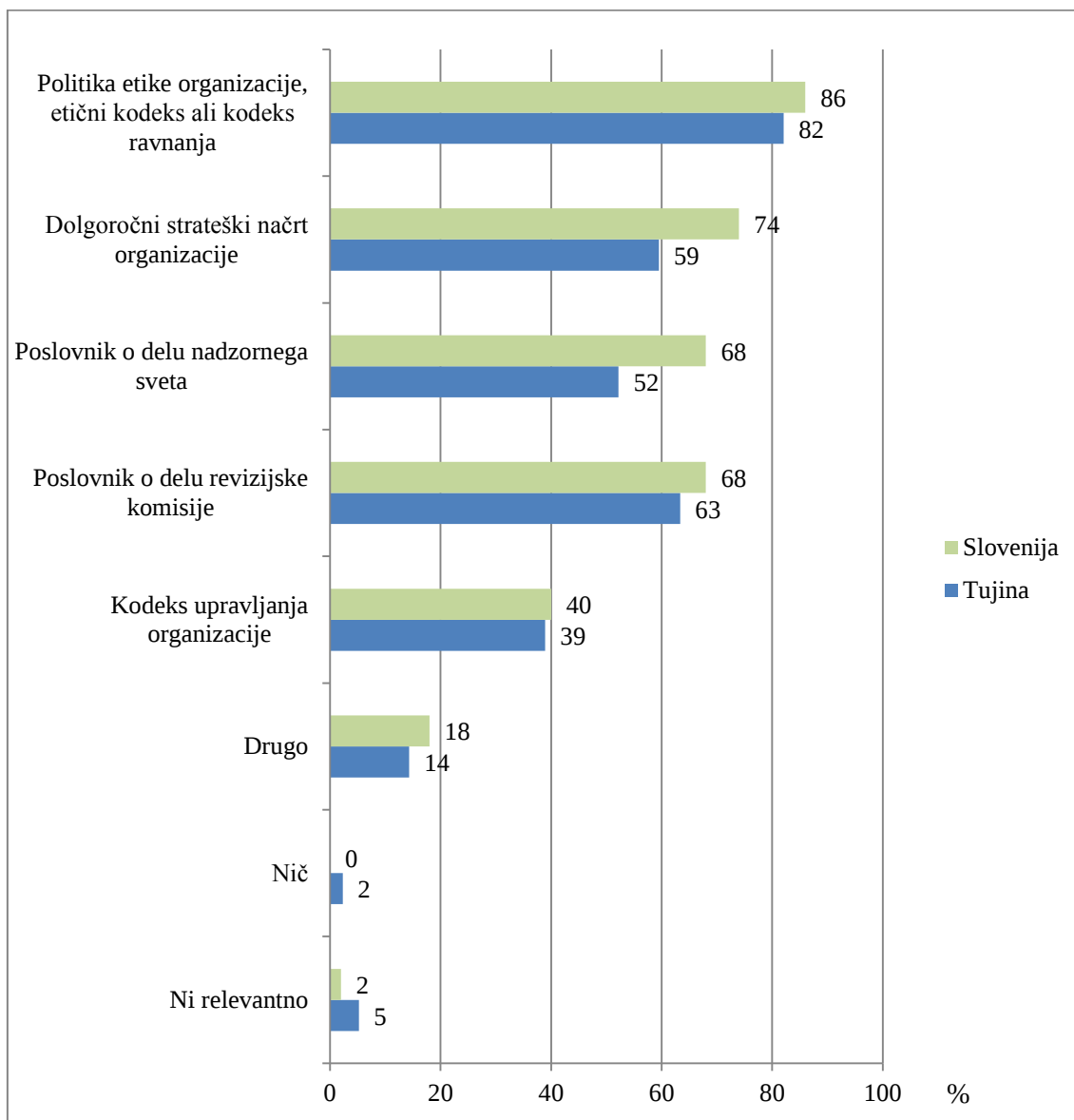
Pred krizo v letu 2006 so notranji revizorji potrdili obstoj dokumentov, ki urejajo korporativno upravljanje v njihovih organizacijah v naslednjem obsegu (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, str. 200):

- politika etike organizacije, etični kodeks ali kodeks ravnanja: 73,3 % anketirancev,
- dolgoročni strateški načrt organizacije: 66,3 % anketirancev,
- poslovnik o delu revizijske komisije: 56,9 % anketirancev in
- kodeks upravljanja organizacije: 53,2 % anketirancev.

Na delo notranjih revizorjev vpliva tudi jasnost vlog v družbi, jasnost pričakovanj na različnih področjih, kot so etičnost, strateški cilji in drugi temeljni dokumenti organizacij, ki morajo celovito in skladno pojasnjevati vloge vseh deležnikov kakor tudi način njihovega delovanja. Analiza odgovorov ankete iz leta 2015 je pokazala, da imajo organizacije bolj urejene predpise s področja etike in dela revizijske komisije, medtem ko se je nekoliko zmanjšal delež organizacij, ki imajo izdelan dolgoročni strateški načrt organizacije in kodeks upravljanja organizacije.

Primerjava med tujimi in slovenskimi odgovori v letu 2015 kaže, da imajo slovenske organizacije na splošno bolj urejeno področje korporativnega upravljanja z vidika obstoja dokumentacije, ki to področje ureja, saj je obstoj posamezne vrste dokumenta (Etični kodeks, Dolgoročni strateški načrt organizacije, Poslovnik o delu revizijske komisije, Poslovnik o delu nadzornega sveta, Kodeks upravljanja organizacije) vsakokrat potrdil večji delež slovenskih kot tujih notranjih revizorjev.

Slika 24: Obstoj dokumentov korporativnega upravljanja v organizacijah (v % anketirancev)

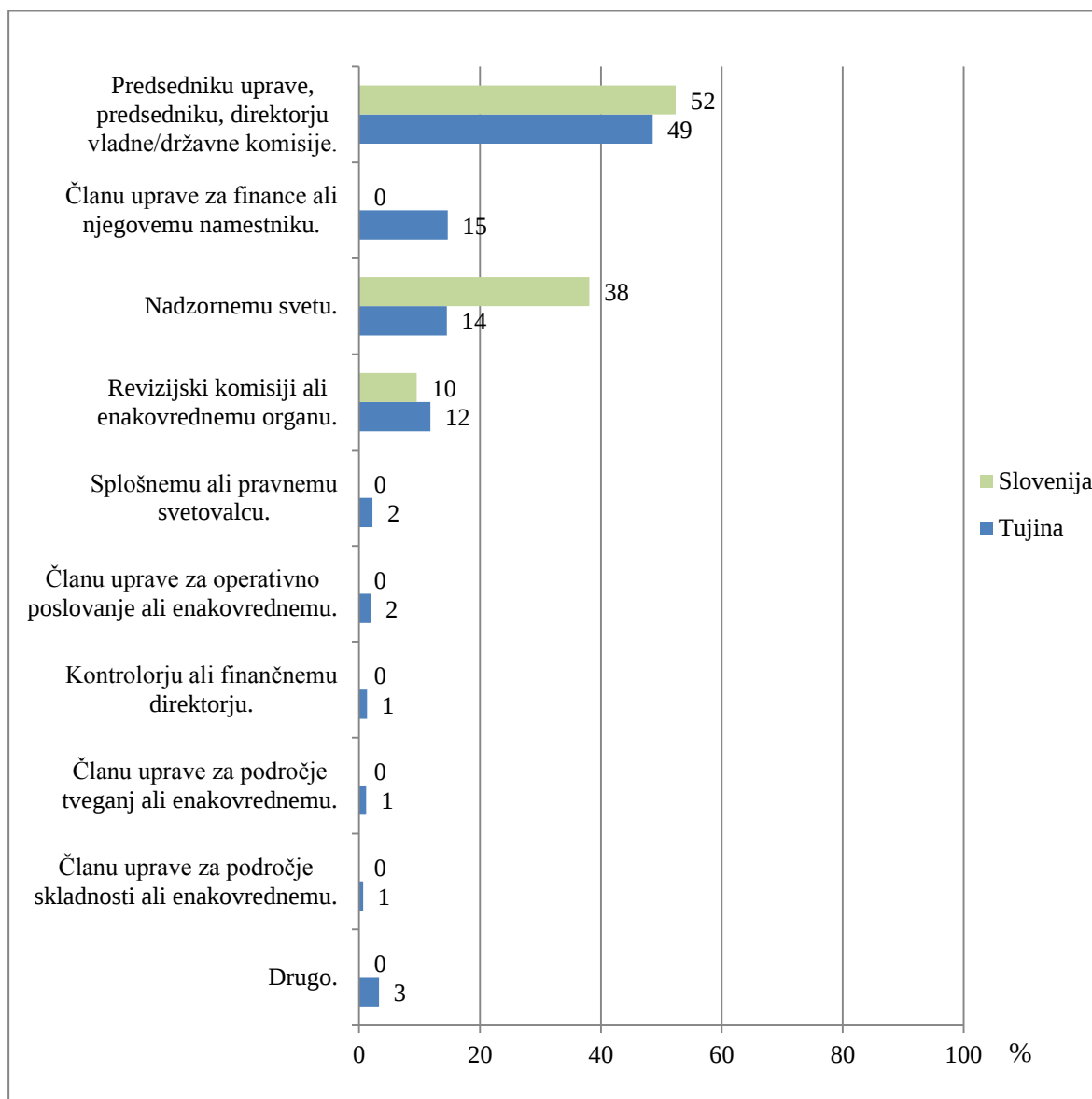


Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 71. vprašanje.

4.7.2 Vpliv linij poročanja

V raziskavi leta 2015 je polovica anketirancev (tako tujih kot slovenskih) odgovorila, da administrativno poročajo predsedniku uprave. To pomeni, da predsednik uprave nadzira njihove dnevne aktivnosti, odloča glede kadrovanja, finančnih sredstev notranje revizije, potrjuje postopke dela notranje revizije in s tem povezano izdajo notranjih predpisov ter formalni način komuniciranja notranje revizije znotraj organizacije. Kar 48 % slovenskih notranjih revizorjev pa po analiziranih podatkih administrativno poroča nadzornemu svetu ali revizijski komisiji, v primerjavi s tujimi, ki to počnejo v le 26 % (Slika 25).

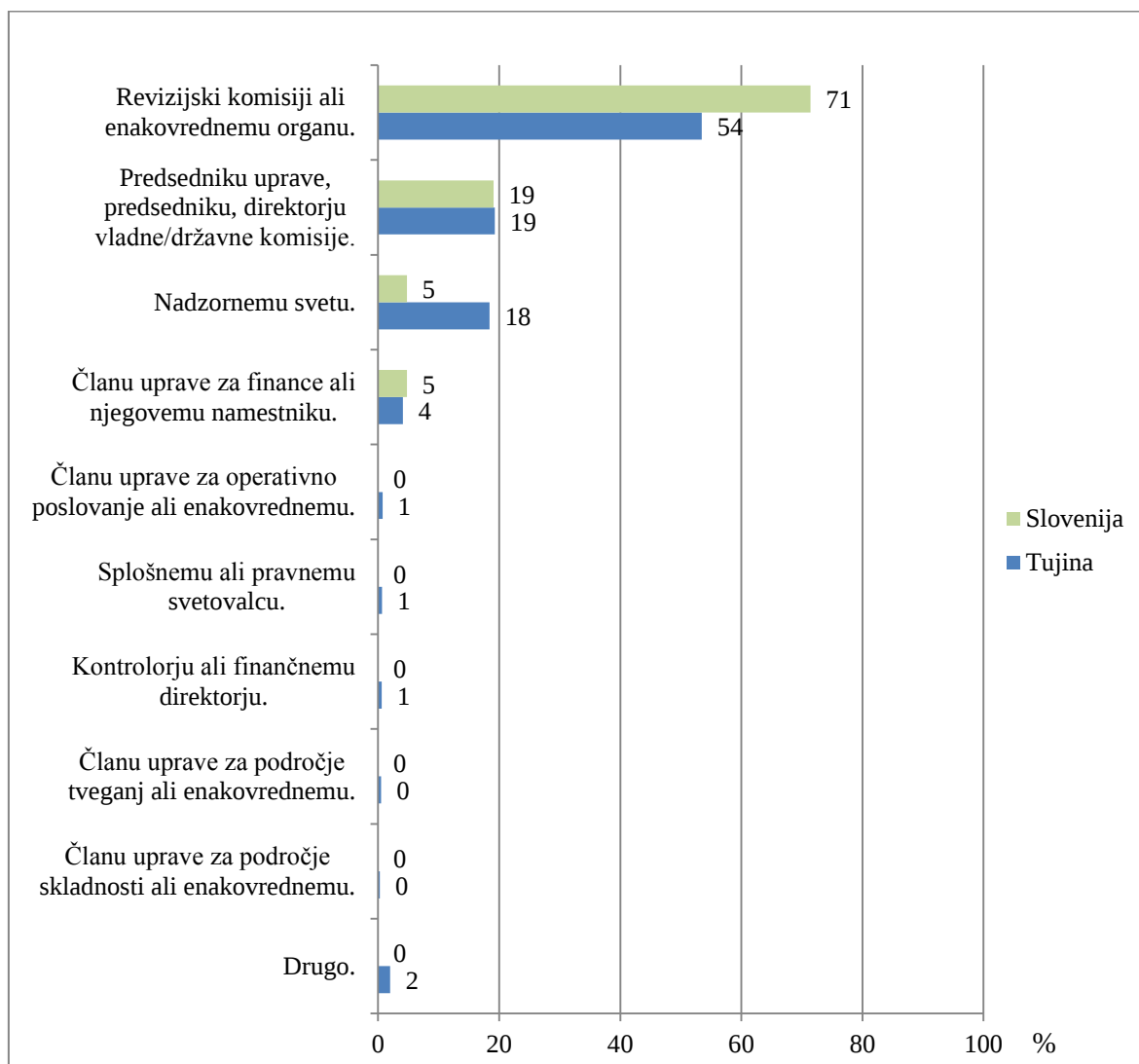
Slika 25: Administrativno poročanje notranje revizije (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 73. vprašanje.

Anketa, izvedena v letu 2015, povprašuje tudi po funkcijskem poročanju notranje revizije. Funkcijsko poročanje se nanaša na nadzor odgovornosti za funkcijo notranjega revidiranja, vključno s potrjevanjem notranjerevizijske temeljne listine, načrta dela notranje revizije ter ocenjevanjem in nagrajevanjem vodje notranje revizije. Notranji revizorji so odgovarjali, da jih je največ funkcijsko odgovornih nadzornemu svetu oziroma njegovi revizijski komisiji (tujina: 72 %, Slovenija: 76 %), 19 % pa jih je funkcijsko odgovorno predsedniku uprave, in sicer tako v tujini kot v Sloveniji (Slika 26).

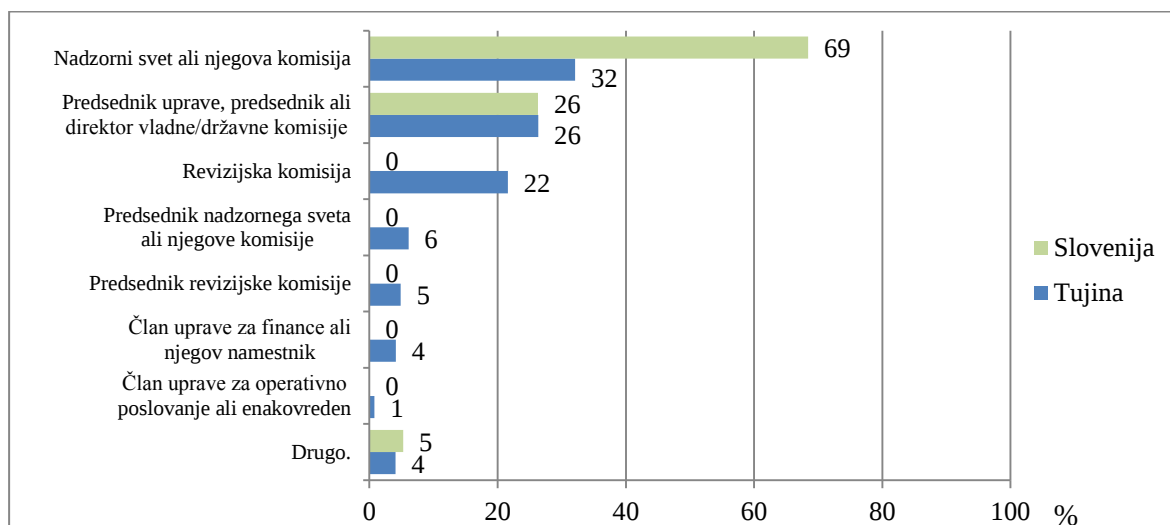
Slika 26: Funkcijsko poročanje notranje revizije (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 74. vprašanje.

Končno odločitev o izboru vodje notranje revizije prevzemajo večinoma nadzorni svet ali njegova revizijska komisija (v 65 % v tujini, v 69 % v Sloveniji), še vedno pa v 26 % notranjega revizorja imenuje predsednik uprave (Slika 27).

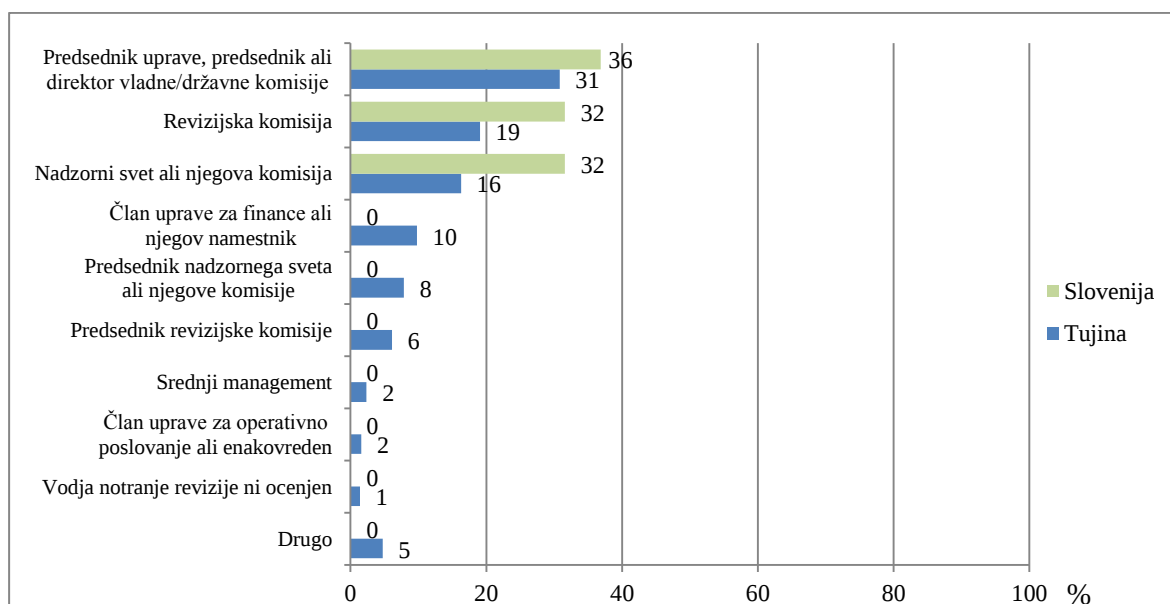
Slika 27: Izbor vodje notranje revizije (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 75. vprašanje.

Podobni rezultati se kažejo pri ocenjevanju kakovosti dela vodje notranje revizije. Ocenjevanje izvaja nadzorni svet ali predsednik uprave, s tem da se kažejo opazne razlike med slovenskimi in tujimi odgovori notranjih revizorjev. V tujini namreč notranje revizorje v 49 % ocenjuje nadzorni svet ali revizijska komisija, medtem ko je v Sloveniji ta delež kar 64%. Predsednik uprave pa ocenjuje vodje notranjih revizij v 31 % v tujini in v 36 % v Sloveniji (Slika 28).

Slika 28: Ocenjevanje vodje notranje revizije (v % anketirancev)

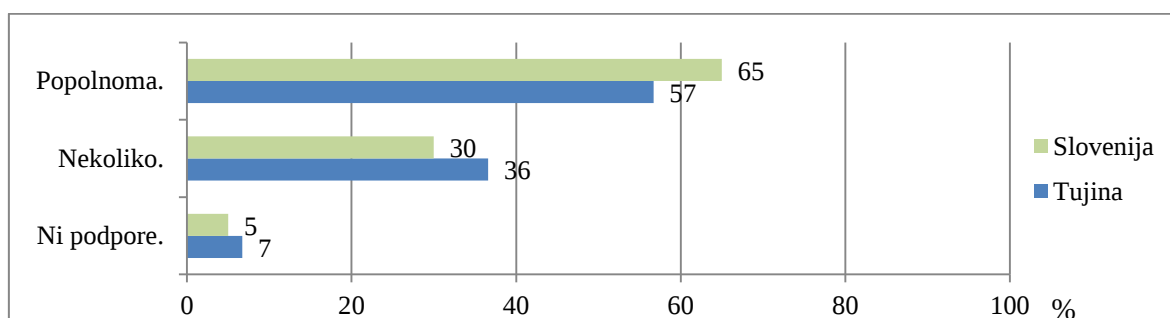


Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 76. vprašanje.

Predhodno navedeni rezultati kažejo, da je neodvisnost notranjih revizorjev v praksi pogosto omajana ali vsaj ogrožena, saj njihovo delo ocenjujejo uprave, katerih delo je revidirano s strani notranjih revizorjev.

Zanimiva pa je ugotovitev, da kljub zgoraj navedenim dejstvom, ki nakazujejo vpliv posloводства na delo notranje revizije, saj sodelujejo pri ocenjevanju njihovega dela, pogosto pa tudi vplivajo na njihovo odstavitev, notranji revizorji čutijo, da imajo dovolj podpore s strani nadzornega sveta za revidiranje politik in postopkov korporativnega upravljanja (Slika 29).

Slika 29: Podpora pri revidiranju korporativnega upravljanja (v % anketirancev)



Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 67. vprašanje.

5 DISKUSIJA O RAZISKOVALNIH VPRAŠANJIH

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, ali se je delo notranjih revizorjev na podlagi vplivov gospodarske krize prilagodilo potrebam po boljšem obvladovanju tveganj in izboljšanju korporativnega upravljanja.

V ta namen najprej odgovarjam na prvo izmed štirih raziskovalnih vprašanj, ki naj bi prispevala k odgovoru na temeljno raziskovalno vprašanje. Prvo raziskovalno vprašanje je, ali so ciljna področja notranjega revidiranja v obdobju po gospodarski krizi drugačna, kot so bila pred njo.

Vsebinsko je bil načrt dela notranjih revizorjev pred krizo sestavljen pretežno iz finančnega tveganja, področij skladnosti z zakonskimi in drugimi zahtevami ter operativnega tveganja (skupno 58,4 % načrta dela). Po krizi so v načrtih dela notranjih revizorjev večji pomen pridobila zlasti področja učinkovitosti in uspešnosti obvladovanja tveganj ter strateško tveganje, katera v letu 2015 prinašata skupno 23 % načrtovanega časa revidiranja (tujina) oziroma 28 % (Slovenija), kar kaže tudi, da so se slovenski notranji revizorji nadpovprečno prilagodili svetovnim trendom. Potrebno pa je opozoriti, da navedena področja revidiranja niso bila izpostavljena šele po krizi, saj so bila tveganja, ki so povzročila krizo, prepoznana že pred krizo, le dovolj pozornosti in časa se jim ni

namenilo, da bi postala ciljna področja, s katerimi bi se lahko gospodarsko krizo preprečilo ali vsaj omililo. Navedeno gre pripisati tudi odjemalcem notranjerevizijskih dejavnosti, ki v predstavljenih tveganjih niso prepoznali večjih groženj. Na podlagi opravljene raziskave ugotavljam, da postopek določanja ciljnih področij notranjega revidiranja v obdobju po krizi poteka tako, da so zajeta predvsem tista področja, ki se v procesu ocenjevanja tveganj pokažejo kot najbolj tvegana (odgovor 85 % tujih in kar 100 % slovenskih notranjih revizorjev), sledijo jim tista, ki jih želi revidirati najvišje vodstvo (odgovor 72 % tujih in 71 % slovenskih notranjih revizorjev) (glej točko 4.5.3). S tega vidika se v primerjavi z letom 2006 ni nič spremenilo, saj so bila ciljna področja takrat določena na enak način, in sicer je 86,7 % notranjih revizorjev odgovorilo, da so področja, ocenjena kot najbolj tvegana, tudi ciljna področja revidiranja, 73,1 % pa, da se pri določitvi ciljnih področij revidiranja upošteva želje najvišjega vodstva. To pa pomeni, da sta bila ravno sistem obvladovanja tveganj ter znotraj njega način obvladovanja strateškega tveganja slabo zastavljena in neuspešna v svojem delovanju.

Drugo raziskovalno vprašanje je, ali so pričakovanja ključnih odjemalcev notranjerevizijskih storitev v obdobju po gospodarski krizi drugačna, kot so bila pred njo.

Pred krizo so bila pričakovanja ključnih odjemalcev notranjerevizijskih storitev usmerjena zlasti na podporo pri zagotavljanju obvladovanja finančnega tveganja in ustreznega finančnega poročanja v kompleksnem in težko razumljivem svetu izvedenih finančnih inštrumentov. Razširitev krize na številne druge organizacije, ki niso bile finančne narave, je pokazala, da lahko propad družbe hitro nastopi tudi kot posledica drugih pomembnih vrst tveganj. Pričakovanja so tako porasla zlasti na področju korporativnega upravljanja ter strateškega in operativnega tveganja, kar smo potrdili tudi v okviru izvedene empirične raziskave. Predvsem pa se je pokazala potreba po boljšem razumevanju načina notranjega poslovanja organizacij, k čemur lahko v veliki meri prispeva prav notranja revizija s strokovnim in sistematičnim pregledom poslovanja. Tega so se pričeli zavedati tudi nadzorni svetovi in vodstva družbe, kar je prispevalo k večji želji in potrebi po svetovalnih poslih notranje revizije na področju vzpostavljanja sistemov obvladovanja tveganj kakor tudi pri upravljanju posameznih tveganj in pripravi strateških načrtov organizacij.

Notranji revizorji so tudi navedli, da ključni odjemalci notranjerevizijskih storitev, ki so revizijska komisija in najvišje vodstvo, pričakujejo nekoliko drugačna razmerja revidiranja po področjih, kot jih sami ocenjujejo po pomembnosti in tudi dejansko izvajajo.

Kot največjo neskladnost velja pri tem izpostaviti strateška tveganja, ki so po pomembnosti na prvem (Slovenija) in tretjem (tujina) mestu revizijskih komisij ter drugem mestu uprav. Tem tveganjem notranje revizije posvečajo le 11 % (tujina) oziroma 14 % (Slovenija) svojega časa, k temu pa prispeva tudi vidik notranjih revizorjev na pomembnost strateškega tveganja, saj je šele na četrtem (tujina) oziroma petem (Slovenija) mestu po pomembnosti. Navedeno kaže, da se praksa dela notranje revizije še ni v celoti prilagodila pričakovanjem ključnih notranjerevizijskih odjemalcev.

Tretje raziskovalno vprašanje je, ali je vloga notranje revizije v organizacijah v obdobju po gospodarski krizi drugačna, kot je bila pred njo.

Pred krizo je bila notranja revizija pogosto promotor potrebe po skladnem in celovitem sistemu obvladovanja tveganj. Pogosto je bila tudi odgovornost za obvladovanje tveganj družbe dodeljena notranji reviziji, po krizi pa je opaziti postopen prehod odgovornosti na druge oddelke v organizaciji. Navedeno spreminja tudi vlogo notranje revizije v organizacijah, ki ni več toliko osredotočena na sama tveganja, temveč vse bolj na preverjanje delovanja sistema obvladovanja tveganj.

Spremenjeno vlogo notranje revizije v organizacijah kažejo tudi uporabljene metode vrednotenja dela notranje revizije s strani organizacij. Pred krizo so te kot merilo uspešnosti uporabljale zlasti sprejetje izdanih priporočil, zadovoljstvo odjemalcev notranjerevizijskih storitev, stopnjo zanašanja zunanjih revizorjev na notranje revizorje ter število prejetih prošenj za izvedbo notranjerevizijskih poslov s strani posloводства. Po krizi so ključne mere postale pokritost področij poslovanja organizacije z notranjim revidiranjem, delež realizacije načrtov in pravočasnost poročanja o izidih. Navedeno kaže na porast zavedanja o potrebi po celovitem in učinkovitem obvladovanju tveganja.

Notranja revizija predstavlja integralni del korporativnega upravljanja. Čeprav vodje notranje revizije pogosto niso postavljeni s strani nadzornega organa, temveč s strani najvišjega vodstva, pa rezultati analize kažejo, da imajo notranji revizorji v obdobju po krizi s strani nadzornega sveta veliko podporo pri ocenjevanju ustreznosti delovanja sistema korporativnega upravljanja. Korporativno upravljanje pa se je kot pomembna pomanjkljivost pokazalo ravno v zadnji gospodarski krizi, ki je spremenila vlogo notranjih revizorjev tudi na tem področju. Da revizijska komisija pripisuje notranji reviziji večji pomen pri zagotavljanju uspešnosti delovanja korporativnega upravljanja, priča tudi povečana vloga notranje revizije v komunikaciji z revizijsko komisijo. Ta se je pred krizo z njo sestajala predvsem v okviru rednih zasedanj revizijske komisije, po krizi pa se vse več notranjih revizorjev z revizijsko komisijo srečuje tudi brez prisotnosti najvišjega vodstva. Navedeno kaže na spreminjanje vloge notranje revizije v smeri večje podpore nadzornim organom, kar izboljšuje nadzor nad obvladovanjem tveganj in način korporativnega upravljanja organizacij.

Vlogo notranje revizije je spremenil tudi pomen strateškega tveganja, ki je po krizi dobil osrednjo vlogo med tveganji. Sistem obvladovanja tveganj, ki je že obstajal pred krizo, je tako dobil novo dimenzijo strateške usmeritve, ki pogojuje tudi vlogo notranje revizije v kontekstu obvladovanja tveganj organizacije. Ta je sedaj bistveno bolj strateško naravnana, saj ne sledi le cilju dajanja zagotovil o celovitosti in skladnosti delovanja sistema obvladovanja tveganj, temveč tudi ocenjuje njegovo primernost z vidika spreminjajočih se strateških ciljev in usmeritev organizacije.

Zadnje, četrto raziskovalno vprašanje je, ali je imela gospodarska kriza enak vpliv na delo slovenskih notranjih revizorjev kot na delo tujih.

Navajam torej, kje so zaradi krize morali slovenski notranji revizorji upoštevati drugačne okoliščine kot tuji oziroma kje so se slovenski notranji revizorji drugače odzvali na izzive gospodarske krize kot tuji:

- Načrt dela notranjih revizorjev vsebuje po krizi manjši časovni delež, namenjen preverjanju skladnosti poslovanja z zakonskimi zahtevami in drugimi predpisi (pred krizo: 22% delež, po krizi 15% delež). Načrti dela slovenskih notranjih revizorjev vsebujejo v obdobju po krizi (v letu 2015) 20% časovni delež, namenjen področju skladnosti, kar pomeni, da nekoliko zaostajajo za sodobnimi trendi.
- Slovenski notranji revizorji uvrščajo zagotovila glede ustreznosti sistema korporativnega upravljanja na bolj pomembno mesto kot tuji notranji revizorji, kar pomeni, da so se nadpovprečno odzvali na potrebo po ureditvi korporativnega upravljanja, na katerega je glasno opozorila gospodarska kriza.
- Slovenske organizacije so v večji meri vzpostavile proces obvladovanja tveganj kot tuja, kar je vplivalo, da imajo slovenski notranji revizorji tudi izven svojega oddelka podporo pri ugotavljanju in vrednotenju tveganj. Delo slovenskih notranjih revizorjev bi moralo biti zaradi navedenega v večji meri usmerjeno na razumevanje delovanja sistema obvladovanja tveganj in vrednotenja njegove uspešnosti kot na sama tveganja.
- Slovenski notranji revizorji v večji meri sodelujejo z revizijsko komisijo kot tuji, saj se z njo sestajajo pogostejše, in sicer tako na rednih zasedanjih kot na srečanjih brez prisotnosti poslovodstva. Navedeno kaže na nadpovprečno prilagoditev sodobnim trendom notranjega revidiranja, saj so notranji revizorji osredotočeni na potrebe enega ključnih odjemalcev notranjerevizijskih storitev, to je nadzornega organa družb.
- Rezultati raziskave kažejo, da imajo praktično vsi slovenski notranji revizorji svoj načrt dela zasnovan na tveganjih, medtem ko ima tak načrt le 85 % tujih notranjih revizorjev. Obstaja pa tudi negativna plat te značilnosti, saj so načrti dela slovenskih revizorjev precej bolj statični od tujih: le 40 % slovenskih notranjih revizorjev namreč ustreznost načrta preveri in po potrebi popravi večkrat letno, medtem ko to počne kar 79 % tujih. Ostali notranji revizorji pripravijo načrt le enkrat letno.
- Po krizi je pridobila na pomenu metoda vrednotenja dela notranje revizije, ki meri dejansko stopnjo pokritja področij notranjega revidiranja glede na zahtevano stopnjo pokritja. Z navedeno metodo je merjeno delo 42 % tujih notranjih revizorjev, a le 14 % slovenskih, kar pomeni da slovensko okolje še ne razume popolnoma vloge in koristi, ki jih lahko prinese notranja revizija.
- Po krizi so prišla v ospredje znanja, vezana na poslovanje, informacijsko področje ter sposobnosti, kot so kritično in analitično razmišljanje. Slovenski notranji revizorji se tem trendom še niso ustrezno prilagodili, saj navedena znanja nimajo tako pomembne vloge pri zaposlovanju notranjih revizorjev kot v tujini.

- Slovenski notranji revizorji v primerjavi s tujimi nadpovprečno vrednotijo svoje kompetence na nekaterih področjih, ki jih je izpostavila gospodarska kriza: področje korporativnega upravljanja, obvladovanja tveganj in skladnosti poslovanja ter področje poslovne presoje. Navedeno nakazuje, da se slovenski notranji revizorji nadpovprečno zavedajo pomena kompetenc, ki so pomembne v obdobju po krizi.
- Gospodarska kriza je vplivala tudi na potrebo po obsežnejši uporabi informacijske tehnologije, k čemur so se slovenski notranji revizorji slabše prilagodili kot tuji, saj jo uporabljajo v precej manjši meri.
- Slovenske vodje notranjih revizij so imenovane in ocenjene predvsem s strani nadzornega sveta ali revizijske komisije (v 64 %). V tujini je ta delež nekoliko nižji (49 %), kar nakazuje na večjo neodvisnost slovenskih notranjih revizorjev.
- Slovenski notranji revizorji dajejo v obdobju po krizi večji pomen ustreznosti korporativnega upravljanja kot tuji notranji revizorji, saj menijo, da organizaciji prinaša nadpovprečno vrednost.

Diskusija o raziskovalnih vprašanjih potrjuje, da se je delo notranjih revizorjev po krizi spremenilo in prilagodilo potrebam po boljšem obvladovanju tveganj in korporativnem upravljanju. Da bi notranja revizija vse navedene naloge uspešno opravljala, pa je morala dopolniti tudi svoja znanja in kompetence na številnih področjih, ki pred krizo niso veljala za tipična znanja notranjih revizorjev. To so poslovna znanja, učinkovita uporaba informacijske tehnologije, poznavanje analitičnih orodij, različna področja tveganj, poznavanje orodij informacijske tehnologije, razumevanje strateških in poslovnih ciljev tako organizacije kot z njo povezane dejavnosti idr. Klasična znanja notranjih revizorjev so bila v obdobju pred krizo osredotočena na področje znanj o revidiranju, računovodstva in financ. Tudi navedena sprememba po potrebnih znanjih notranjih revizorjev predstavlja enega izmed pomembnih vplivov gospodarske krize na delo notranjih revizorjev, ki mora biti sedaj bolj informacijsko podprto in bolj široko preučeno z uporabo različnih kompetenc in znanj.

SKLEP

Gospodarska kriza je spodbudila razvoj notranjerevizijske dejavnosti v smeri strateškega in na tveganjih zasnovanega dela. Notranji revizorji so tako poskušali svojim družbam pomagati prebroditi težave, ki jih je kriza prinesla, obenem pa identificirati in vzpostaviti take sisteme obvladovanja tveganj, ki bi ponovitev krize v čim večji meri zmanjšala.

Gospodarska kriza je kot prednostno področje izpostavila zlasti ureditev kakovostnega korporativnega upravljanja, ki bi preprečilo morebitne ponovne neuspehe velikih razsežnosti. V okviru tega igra notranja revizija pomembno vlogo, saj lahko pomembno prispeva k dvigu kakovosti korporativnega upravljanja. V ta namen smo v obravnavanem delu preučili naloge ter pričakovanja do notranje revizije, ki so se pojavila kot posledica gospodarske krize.

Notranjerevizijska dejavnost je v primerjavi s preteklimi klasičnimi metodami dela postala bolj dinamična ter prilagodljiva pričakovanjem ključnih odjemalcev notranjerevizijskih storitev in spremenljivim prioritetam pri obvladovanju tveganj.

Prednostne naloge notranje revizije so v obdobju po gospodarski krizi torej določene zlasti ob upoštevanju večje strateške vloge notranje revizije pri vzpostavljanju in izboljševanju sistema obvladovanja tveganj ter procesa korporativnega upravljanja družb. S tem notranja revizija podpira vodstvo pri odzivanju na spremenjene poslovne okoliščine ali ekonomske razmere. Navedeno je odprlo številne priložnosti za izboljšanje zaradi krize omajanega ugleda in kredibilnosti notranjega revidiranja.

Vezava načrtov dela notranje revizije na opredeljene poslovne strategije s strani vodstva in identificirana tveganja je povzročila prestrukturiranje prioritet in aktivnosti notranjerevizijske dejavnosti, in sicer od preverjanja skladnosti poslovanja in finančnega poslovanja na uspešnost strategije obvladovanja tveganj in operativno poslovanje.

Vpliv gospodarske krize na delo notranjih revizorjev se je tako pokazal v dobrih praksah, ki poudarjajo zlasti naslednje prednostne naloge notranje revizije (Institute of Internal Auditors, 2009b, str. 23–24):

- Povečanje in izboljšanje komunikacije z vodstvom in revizijsko komisijo.
Na tem področju je pomembno poznavanje pričakovanj vodstva in revizijske komisije. Notranja revizija se mora zavedati priložnosti, ki jo ima za spodbujanje zavedanja o pomenu obvladovanja tveganj in seznanjanja revizijske komisije s porajajočimi se in prihajajočimi tveganji. Notranja revizija naj razpravlja in pridobi strinjanje z vsako spremembo načrta dela notranje revizije. Spodbuja naj transparentnost na vseh ravneh delovanja.
- Osredotočanje na proces obvladovanja tveganj in proces korporativnega upravljanja.
Revidira naj se uspešnost procesov korporativnega upravljanja in obvladovanja tveganj družbe. Natančno naj se preuči organizacijsko strukturo in poslovno strategijo družbe ter zagotovi dobro premišljeno povezavo s procesom obvladovanja tveganj. Spodbuja naj se kritično razmišljanje glede uspešnosti strategij in aktivnosti nadzora in pregleda nad poslovanjem. Pregleda naj se strukturo upravljanja družbe, linije poročanja in razdelitev področij odgovornosti.
- Razvoj lastnega procesa ocenjevanja tveganj.
S strani notranje revizije naj se ponovno neodvisno ovrednoti tveganja, ocenjena v okviru obstoječega sistema obvladovanja tveganj, vključno s porajajočimi se tveganji iz zunanjega okolja in dovolj pogostim ovrednotenjem posledic. V matriki za ocenjevanje tveganj naj se dodatno ovrednoti pripravljenost na tveganje, hitrost nastopa tveganja in vzdržnost v primeru nastopa tveganja. Za vsako področje ocenjevanja tveganj naj se ovrednoti indikatorje, ki nakazujejo obstoj tveganja ugleda. Ovrednoti naj se povezave posamičnih tveganj, ki lahko v določenih kombinacijah nastopijo

skupno in se pokažejo v višjem tveganju. S pogledom proti prihodnosti naj se poskuša napovedati naslednje porajajoče se tveganje.

- Uporaba bolj dinamičnega in prilagodljivega načrta dela notranje revizije.
Redno naj se preverja ustreznost izbranih področij revidiranja in jih prilagaja spremenjenim poslovnim ciljem. Vire notranje revizije naj se usmerja skladno z ugotovljenimi prioritetami pri obvladovanju tveganj. Posli zagotavljanja naj bodo usmerjeni predvsem na proces obvladovanja tveganj, sistem notranjih kontrol ter zmanjševanje stroškov in večanje prihodkov. Spremlja naj se odzivanje vodstva na spremembe v poslovnem okolju.
- Služiti družbi za izobraževanje na področju obvladovanja tveganj.
Nuditi pomoč vodstvu in revizijski komisiji pri ugotavljanju, kje se družba nahaja na lestvici zrelosti obvladovanja tveganj, ter z njimi sodelovati z namenom izboljšanja zrelosti obvladovanja tveganj v družbi. Spodbujati razvoj procesa obvladovanja tveganj in zagovarjati trden proces samoocenjevanja tveganj z namenom celovite obravnave tveganj družbe. Spodbujati razprave o tveganjih ob vsaki priložnosti.
- Osredotočanje na tveganja in aktivnosti, ki so povezana z nastankom gospodarske krize.
Notranjerevizijske aktivnosti naj vključujejo tudi pregled možnosti za zmanjševanje stroškov in večanja prihodkov družbe. Pregleda naj se tveganja, povezana z ugledom, likvidnostjo, zmanjševanjem števila zaposlenih in zunanjimi prodajalci. Preveri naj se področja, ki najbolj ogrožajo nemoteno poslovanje družbe v prihodnosti, in transparentnost izvenbilančnih postavk ter zagotovi, da delovanje notranjih kontrol zagotavlja sprejemljivo raven tveganja ugleda. Razvijati je potrebno kulturo temeljitega pregledovanja vseh aktivnosti družbe z vidika tveganja ugleda. Vodstvo je potrebno opozarjati na možnost pojava ekstremnih okoliščin ter spodbujanje razprav o možnostih ukrepanja in razvoju strategij za malo verjetna, a mogoča tveganja z ekstremnimi posledicami.
- Razširitev načrta dela notranje revizije s preizkušanjem uspešnosti obvladovanja tveganj na področju prevar.
Z namenom pregleda širšega nabora transakcij naj se vključi ustrezne tehnološke rešitve. Aktivnosti naj se usmerijo na tveganja, ki so privedla družbe v gospodarsko krizo, upravljanje z zalogami, zlorabe nadurnega dela, neodobrene obveznosti do dobaviteljev in »napihnjena« poročila o stroških.
- Skrbeti za dobro poznavanje poslovanja družbe in poslovnega okolja družbe.
Metodologija notranjega revidiranja naj sloni na visokem nivoju znanja o poslovanju družbe in poslovnega okolja družbe; notranji revizorji naj ugotovijo, kje imajo šibko znanje, ter naj ga dopolnijo z namenom celovitega razumevanja poslovanja družbe. Osredotočati se je potrebno na poslovne cilje in strategije družbe ter zagotoviti, da načrt dela notranje revizije upošteva strateška tveganja družbe ter nanje usmerja notranjerevizijske aktivnosti. Potrebno je sodelovati in učiti se od tistih, ki najbolj poznajo tveganja, z namenom večanja znanja o poslovanju in delovanju družb.

- Vzdrževati redno in učinkovito komunikacijo z drugimi upravljalnimi in kontrolnimi funkcijami ter sodelovati s tistimi, ki predstavljajo najboljše prakse na področju obvladovanja tveganj.

Na podlagi konstruktivnih odnosov z vodstvom na vseh ravneh je treba biti na tekočem o vseh spremembah v poslovanju in strategijah. Spodbujati je treba odprto in konstruktivno komunikacijo ter izmenjevanje informacij o tveganjih ter objavljati tekočo listo porajajočih se tveganj.

- Dvigniti učinkovitost procesa notranjega revidiranja.

Ob prenavljanju poslovnega modela družbe ter spreminjanju njenih procesov z namenom izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja naj se notranja revizija pridruži istim preverjanjem. Poišče naj načine za bolj ažurno poročanje, pri svojem delu naj izkoristi možnosti, ki jih ponuja tehnologija, ter notranje revizorje spodbudi k izboljšanju svoje učinkovitosti.

V empiričnem delu naloge v okviru zgoraj predstavljenega vpliva gospodarske krize na delo notranjih revizorjev natančneje analiziram posebnosti vpliva gospodarske krize na delo slovenskih notranjih revizorjev v primerjavi s tujimi. Analiza je pokazala, da slovenski notranji revizorji na številnih področjih delujejo primerljivo s tujimi, na nekaterih (na primer znanja na področju informacijske tehnologije ter uporaba teh v praksi, dinamično prilagajanje načrtov dela) pa je opazen zaostanek in bodo v prihodnosti potrebni napori za prilagoditev na zahteve, ki jih je še dodano izpostavila kriza.

Za konec pa podajam še predloge za nadaljnje raziskave, ki bi po mojem mnenju pripomogle k osvetlitvi nekaterih težav notranje revizije in pozitivno doprinesle k njenemu delovanju. V nalogi obravnavam odgovore notranjih revizorjev, kar je le eden od pogledov na delo notranjih revizorjev. Za celovito razumevanje vloge notranje revizije in njenega doprinosa pa je še bolj pomembno to, kako delo notranje revizije zaznavajo vsi njeni deležniki in ali jim dejansko prinaša najvišjo korist tisto, kar kot koristno vidijo notranji revizorji. Dodala bi še potrebo po obravnavi tako dobljenih različnih pogledov notranjerevizijskih deležnikov s strani strokovno usposobljenih, vendar trajnostno naravnanih strokovnjakov, ki bi vlogo notranje revizije razbremenili konfliktnosti zaradi zasledovanja potencialno nasprotujočih si interesov različnih deležnikov. Navedeno je zagotovo zahtevna in težka naloga, vendar pa po mojem mnenju nujna za jasno razumevanje pričakovanj do dela notranjih revizorjev, tudi v vlogi preprečevalcev nastanka ponovnih kriz.

LITERATURA IN VIRI

1. Alzeban, A., Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), 74–86.
2. Bank for International Settlements. (2012, junij). *The internal audit function in banks*. Basel: Bank for International Settlements.
3. Bank for International Settlements. (2015, julij). *Corporate governance principles for banks*. Basel: Bank for International Settlements.
4. Bechara, M., Kapoor, G. (2012). Maximizing the value of a risk-based audit plan. *The CPA Journal*, 82(3), 28–30.
5. Bota-Avram, C., Pop, A., Bota-Avram, F. (2009). The future perspectives of the internal audit function. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(1), 201–209.
6. Botez, D. (2012). Internal audit and management entity. *Procedia Economics and Finance*, 3, 1156–1160.
7. Burell Nickell, E. B., Roberts, R. W. (2014). Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), str. 217–221.
8. Caratas, M. A., Spatariu, E. C. (2014). Contemporary Approaches in Internal Audit. *Procedia Economics and Finance*, 15, 530–537.
9. Chambers, R. F. (2014a, 29. julij). Auditing the Organizational Culture: A new Frontier for Internal Audit. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture#>
10. Chambers, R. F. (2014b, november). Do you have a High Quality Internal Audit function? *NACD Directorship*, 40(6), 81.
11. Chambers, A. D., Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 34–55.
12. Chartered Institute of Internal Auditors. (2013, julij). *Effective Internal Audit in the Financial Services Sector*. London: Chartered Institute of Internal Auditors.
13. Chartered Institute of Internal Auditors. (2014a, april). *Culture and the Role of Internal Audit – Looking Below the Surface*. London: Chartered Institute of Internal Auditors.
14. Chartered Institute of Internal Auditors. (2014b, oktober). *Risk based internal auditing*. London: Chartered Institute of Internal Auditors.
15. Chartered Institute of Internal Auditors. (2015a, maj). *Models of effective internal audit – How to Organise a successful internal audit function*. London: Chartered Institute of Internal Auditors.
16. Chartered Institute of Internal Auditors. (2015b, 30. junij). *Organizational culture*. London: Chartered Institute of Internal Auditors.

17. Chartered Institute of Internal Auditors. (2015c, julij). *International Professional Practice Framework (IPPF)*. London: Chartered Institute of Internal Auditors.
18. Choi, J. H., Lee, J., Sonu, C. H. (2013, september). Determinants of human resource investment in internal controls. *China Journal of Accounting Research*, 6(3), 167–185.
19. Ciro, T. (2012). *The Global Financial Crisis: Triggers, Responses and Aftermath*. Farnham, Surrey: Ashgate.
20. Cowan, M. (2014). Culture – Tips for Internal Auditors. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://risk.thomsonreuters.com/sites/default/files/GRC00784.pdf>
21. Danescu, T., Oltean, A., Sandru, R. (2010). Risk Based Internal Audit: Perspectives Offered to Corporations and Banks. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(1), 231–237.
22. De Loach, J. (2007). Risk Management: The Board's Role. *Corporate Board*, 28(166), 11–15.
23. Deloitte. (2013). The Changing Role of Internal Audit. Moving away from traditional Internal Audits. Najdeno 5. decembra 2015 na spletnem naslovu https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/ZA_RA_TheChangingRoleOfInternalAudit_2015.pdf
24. Dimitrič, I. (2010, 1. avgust). *O korporativnem upravljanju*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije.
25. European Commission. (2010a, junij). *Green paper: Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*. Brussels: European Commission.
26. European Commission. (2010b, oktober). *Green paper: Audit Policy: Lessons from the Crisis*. Brussels: European Commission.
27. Harrington, L., Piper, A. (2015). Driving Success in a Changing World. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIARF%20CBOK%20PIPER_Ten_Imperatives.pdf
28. Hermanson, D. R., Rittenberg, L. E. (2003). *Internal Audit and Organizational Governance*. Altamonte Springs: Institute of Internal auditors.
29. Huibers, S. C. J. (2014, 25. september). *Combining Internal Audit and Second Line of Defence Functions*. Amsterdam: Institute of Internal Auditors Netherlands.
30. Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF). (2007). *A global summary of the common body of knowledge 2006*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
31. Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF). (2015). CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey [elektronska pošta]. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
32. Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF). (2015). The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey Questions. Najdeno 8. marca 2016

- na spletnem naslovu <https://global.theiia.org/iia/f/Public%20Documents/CBOK-2015-Practitioner-Survey-Question-List.pdf>
33. Institute of Internal Auditors. (2009a). Knowledge Alert. The Financial Crisis and its impact on the Internal Audit Profession. *Global Audit Information Network (GAIN)*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors.
 34. Institute of Internal Auditors. (2009b). A world in economic crisis: Key themes for refocusing internal audit strategy. *Global Audit Information Network (GAIN)*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors.
 35. Institute of Internal Auditors. (2009c). *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors.
 36. Institute of Internal Auditors. (2012). With Progress Noted Opportunities Are Still Abundant. *The Pulse of the profession*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors.
 37. Jackson, R. A. (2014, december). The Year Ahead. *Internal Auditor*, 71(6), 30–35.
 38. KPMG. (2007). The Evolving Role of the Internal Auditor. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/role-ia-O-0707.pdf>
 39. Leech, T. J. (2015). Reinventing Internal Audit. *Internal Auditor*, 72(2), 47–50.
 40. Marks, N. (2014). The Current State of Internal Audit. *EDPACS: The EDP Audit, Control and Security Newsletter*, 49(1), 15–17.
 41. Millichip, R. (2010). *Internal Auditing: A new Direction in the Wake of the Financial Crisis*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
 42. Munteanu, V., Zaharia, D. L. (2014). Current Trends in Internal Audit. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 2239–2242.
 43. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *OECD Strategic Response to the Financial and Economic Crisis*. B.k.: OECD.
 44. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015, september). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. B.k.: OECD.
 45. Ozkan, G. (2011). The global governance reform and the role of the G-20 in recovery from the global crisis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 159–166.
 46. Popovič, T. (2011). Skriti vzroki ameriške finančne krize – Bančni sistem v senci (2). *Bančni vestnik*, 60 (9), 44–49.
 47. Protiviti. (2014). The Future Auditor: The Chief Audit Executive's Endgame. *The Bulletin*, 5(6), 1–6.
 48. Florea, R., Florea, R. (2013). Internal Audit and Corporate Governance. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), 79–83.
 49. Ramos, M. (2009). Risk-based audit best practices. *Journal of Accountancy*, 208 (6), 32–37.

50. Rezai, Z., Mousavi, Z. (2014). Role of Internal Audit in Preventing Financial Crisis. *International Journal of Management and Humanity Siences*, 3(3), 1555–1558.
51. Riel, S., Tano, C. (2014). *The impact of the global financial crisis on audit quality (Master thesis)*. Umeå: School of Business and Economics.
52. Roussy, M. (2013). Internal auditors' roles: From watchdogs to helpers and protectors of the top manager. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7/8), 550–571.
53. Sarens, G., De Beelde, I. (2006). *Interactions between internal auditors and the audit committee: An analysis of expectation and perceptions*. Ghent: Universitet Geint.
54. Skok, P. (2009). O nekaterih vidikih hipotekarne krize in njenih vzrokih (1). *Bančni vestnik*, 58 (1–2), 56–63.
55. Slovenski inštitut za revizijo. (2012). *Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
56. Slovenski inštitut za revizijo. *Pravila stroke*. Najdeno 29. decembra 2015 na spletni strani <http://www.si-revizija.si/sekcijanotranjihrevizorjev/pravila-stroke>
57. Socius d. d. (2009). *Načela korporativnega upravljanja OECD*. Ljubljana: Socius d. d.
58. Strauss-Kahne, D. (2008, 22. september). A Systemic Crisis Demands Systemic Solutions. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.imf.org/external/np/vc/2008/092208.htm>
59. Vezjak, B. (2013). Tveganja, letno poročilo in sodelovanje nadzornega sveta z revizorji. *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije.
60. Zaharia, D. L., Lazar, A., Tilea, D. M. (2014). The role of internal audit regarding the corporate governance and the current crisis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 4819–4823.

PRILOGA

PRILOGA 1: Kompetence notranje revizije

Kompetence notranje revizije

Ocena	Št. anketirancev tujina (v %)	Št. anketirancev Slovenija (v %)	Razlika (v odstotnih točkah)
1. Korporativno upravljanje, obvladovanje tveganj in skladnost poslovanja			
a) Upoštevanje okvirja korporativnega upravljanja v poslih notranje revizije			
1	7	0	-7
2	11	9	-3
3	33	26	-7
4	31	47	16
5	18	19	1
b) Upoštevanje okvirja obvladovanja tveganj v poslih notranje revizije			
1	7	2	-5
2	11	4	-7
3	32	29	-3
4	31	41	10
5	19	24	5
c) Upoštevanje zahtev skladnosti v poslih notranje revizije			
1	6	2	-4
2	10	4	-6
3	32	24	-8
4	32	44	12
5	20	26	6
d) Spodbujanje zavedanja o tveganju prevar			
1	7	0	-7
2	13	9	-4
3	34	34	0
4	30	43	12
5	17	15	-2
e) Vzdrževanje znanja o zahtevanih standardih poslovanja, vezanih na organizacijo			
1	6	0	-6
2	11	4	-7
3	34	23	-11
4	32	54	22
5	17	19	1
2. Poslovna presoja			
a) Razumevanje notranjih kontrol z vidika tveganj za organizacijo			
1	5	0	-5
2	8	2	-6
3	28	27	-1
4	34	42	8
5	25	29	4

se nadaljuje

Kompetence notranje revizije (nad.)

Ocena	Št. anketirancev tujina (v %)	Št. anketirancev Slovenija (v %)	Razlika (v odstotnih točkah)
b) Razumevanje strateških tveganj organizacije			
1	6	0	-6
2	11	6	-5
3	32	26	-6
4	34	48	14
5	17	20	3
c) Razumevanje korporativnega upravljanja z vidika tveganj za organizacijo			
1	6	0	-6
2	11	9	-2
3	32	30	-2
4	33	44	11
5	18	17	-1
d) Razumevanje tveganj za organizacijo, ki izhajajo iz njene dejavnosti in ekonomskih razmer			
1	6	0	-6
2	13	10	-3
3	35	29	-6
4	32	42	10
5	14	19	5
e) Razumevanje poslovnih ciljev organizacije			
1	5	0	-5
2	10	7	-3
3	31	33	2
4	35	38	3
5	19	22	3
3. Etika			
a) Delovanje v skladu s Kodeksom poklicne etike, ki ga izdaja Inštitut notranjih revizorjev			
1	5	0	-5
2	6	2	-4
3	25	20	-4
4	29	29	0
5	35	49	14
b) Vpeljava zahtev etike in upoštevanje tveganja prevar v poslih notranje revizije			
1	5	0	-5
2	7	2	-5
3	28	26	-2
4	32	43	11
5	28	29	1

se nadaljuje

Kompetence notranje revizije (nad.)

Ocena	Št. anketirancev tujina (v %)	Št. anketirancev Slovenija (v %)	Razlika (v odstotnih točkah)
c) Delovati zaupno			
1	3	0	-3
2	4	2	-2
3	20	20	0
4	25	29	4
5	48	49	1
d) Delovati objektivno			
1	3	0	-3
2	4	2	-2
3	21	20	-1
4	28	33	5
5	44	45	1
4. Kritično razmišljanje			
a) Uporaba ustreznih orodij za zbiranje podatkov za povečanje učinkovitosti notranjega revidiranja			
1	4	0	-4
2	8	8	0
3	33	31	-2
4	36	45	9
5	19	16	-3
b) Izvajanje analiz podatkov s smiselnimi zaključki			
1	4	0	-4
2	9	8	-1
3	32	21	-11
4	34	58	24
5	21	13	-8
c) Učinkovita uporaba tehnik za reševanje problemov			
1	4	0	-4
2	7	10	3
3	30	16	-14
4	37	61	24
5	21	12	-9
d) Smiselno vključevanje poslovnih in strateških ciljev organizacije			
1	4	0	-4
2	7	8	1
3	30	17	-14
4	37	54	17
5	22	21	-1

se nadaljuje

Kompetence notranje revizije (nad.)

Ocena	Št. anketirancev tujina (v %)	Št. anketirancev Slovenija (v %)	Razlika (v odstotnih točkah)
5. Izboljšave in inovacije			
a) Sposobnost prilagajanja načrta dela notranje revizije organizacijskim spremembam			
1	4	4	0
2	9	2	-7
3	31	28	-3
4	35	45	10
5	21	21	0
b) Razvijanje inovativnih pristopov za izboljšanje notranjerevizijskih aktivnosti			
1	6	4	-2
2	10	4	-6
3	33	35	3
4	34	43	9
5	18	14	-4
c) Stremljenje k ciljem osebnega in strokovnega razvoja			
1	4	2	-2
2	7	2	-5
3	31	31	0
4	36	43	7
5	22	22	0

Vir: Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey, 2015, 81., 82., 83., 86. in 88. vprašanje.