

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
VPLIV NOTRANJEGA REVIZORJA NA OPTIMIRANJE  
POSLOVANJA PODJETJA

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
Oris problematike predmeta obravnave in problema raziskave.....	1
Opredelitev namena magistrskega dela .....	4
Opredelitev ciljev magistrskega dela .....	4
Opredelitev načina dela in uporabljenih metod .....	4
Struktura dela .....	5
<b>1. OPREDELITEV TEMELJNIH ZASNOV REVIDIRANJA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Poslovno tveganje .....	5
1.2. Nadziranje poslovanja.....	8
1.3. Kontroliranje poslovanja.....	9
1.3.1. Notranja in zunanja kontrola.....	9
1.3.2. Poslovna, davčna in državna kontrola.....	10
1.3.3. Neposredna in posredna kontrola.....	10
1.4. Inšpiciranje.....	10
1.5. Revidiranje .....	11
1.5.1. Vrste revidiranja.....	12
15.2. Revizija v Sloveniji.....	14
<b>2. NOTRANJE KONTOLIRANJE.....</b>	<b>16</b>
2.1. Kontrolno okolje .....	16
2.2. Splošno o notranjih kontrolah .....	17
2.3. Vrste notranjih kontrol.....	20
<b>3. NOTRANJE GOSPODARSKO REVIDIRANJE .....</b>	<b>21</b>
3.1. Splošno o notranjem gospodarskem revidiranju.....	21
3.1.1. Zgodovinski razvoj notranje revizije .....	22
3.1.2. Namen notranjega revidiranja .....	23
3.1.3. Cilji notranjega revidiranja .....	23
3.1.4. Metode notranjega revidiranja .....	24
3.1.5. Vrste notranjega revidiranja.....	24
3.2. Organizacija notranjega revidiranja.....	26
3.2.1. Notranje revizijska služba, organizirana znotraj podjetja.....	28
3.2.2. Notranje revizijska služba, organizirana zunaj podjetja .....	36

3.2.3. Odločitev o notranjem ali zunanjem oskrbovanju z notranjerevizijskimi storitvami .....	37
3.3. Organiziranje notranje revizijske dejavnosti .....	38
3.3.1. Pripravljalna faza .....	39
3.3.2. Načrtovalna faza.....	40
3.3.3. Izvedbena faza.....	42
3.3.4. Nadzorna faza.....	44
<b>4. VPLIV NOTRANJE REVIZIJE NA OPTIMIRANJE POSLOVANJA .....</b>	<b>45</b>
4.1. Notranje revidiranje po področjih poslovanja.....	45
4.1.1. Notranje revidiranje računovodstva .....	45
4.1.2. Notranje revidiranje poslovanja .....	51
4.1.3. Notranje revidiranje pri preprečevanju in odkrivanju prevar.....	58
4.2. Notranje revidiranje glede na obvladovanje tveganja.....	61
4.3. Notranje revidiranje glede na racionalnost odločitev .....	65
<b>5. PRIHODNJE POSLANSTVO NOTRANJIH REVIZOJEV .....</b>	<b>67</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>72</b>

# UVOD

## ORIS PROBLEMATIKE PREDMETA OBRAVNAVE IN PROBLEMA RAZISKAVE

V vse bolj dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju postajajo kakovostne poslovne informacije vse bolj pomembne za zagotavljanje dolgoročnega uspešnega delovanja podjetij in doseganja začrtanih poslovnih ciljev. Podjetja morajo pravočasno imeti na razpolago pravilne, točne in razumljive poslovne informacije, ki jih vodstveni delavci lahko uporabijo za sprejemanje čim bolj kakovostnih poslovnih odločitev. Podjetja želijo s sedanjimi vlaganji in najrazličnejšimi dejavnostmi doseči čim večje poslovne koristi za vse svoje deležnike, ki se praviloma kažejo v čistem dobičku in čistem pritočku denarja.

Uresničevanje zelenih koristi je povezano s številnimi različnimi poslovnimi razmerami v podjetju in njegovem okolju, ki jih ne moremo z gotovostjo predvideti. V tem primeru govorimo o poslovnih tveganjih in naključjih. Tveganje predstavljajo možni dogodki, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev podjetja (Koletnik, 2007, str. 171). Osnovne kategorije tveganja so napake, prevare, izpustitve in zamude. Tveganje je torej možnost, da nastopi negativni odmik doseženih ciljev podjetja od načrtovanih., kar izhaja iz negotovosti bodočih dogodkov in nepopolnih informacij. Tveganje torej ni le posledica porazdelitve negotovih dogodkov v prihodnosti, temveč je tudi posledica nepopolnih ali nekakovostnih informacij, ki jih poslovodstvo uporablja za sprejemanje poslovnih odločitev. V preteklosti je poslovodstvo podjetij tveganja največkrat dojemalo kot grožnjo oziroma nevarnost, ki se ji je treba izogniti ali se pred njo ustrezno zavarovati. Danes pa se pristop k dojemanju pomena tveganja spreminja v smeri, da podjetje zavestno prevzema del tveganja, a v skladu s svojo strategijo poslovanja.

Okolje podjetij zaznamuje velika spremenljivost in najrazličnejša tveganja. Z veliko spremenljivostjo pa je močno povezano tudi tveganje. Tvegajo lastniki podjetij, poslovodstvo teh podjetij, zaposlenci, upniki, država. Njihovo delovanje je usmerjeno v zmanjševanje tveganja, zato iščejo različne rešitve. Ena izmed njih je gotovo revidiranje, ki ne zmanjšuje le poslovnega tveganja, ampak prispeva tudi k pridobivanju kakovostnih informacij, ki so podlaga za sprejemanje pravilnih poslovnih odločitev. Revizija tako veliko prispeva k zagotavljanju učinkovitejšega, uspešnejšega in dovolj varnega poslovnega sistema.

V poslovnem življenju ne moremo z gotovostjo računati na uspeh, saj poslovni sistemi v sebi ne nosijo vgrajene samoregulacije, temveč nenehno težijo k razkroju. Preprečevati ali vsaj omejevati ga je mogoče s stalnim usmerjanjem in usklajevanjem. To vlogo imajo nosilci poslovnih in upravljalnih nalog, ki bdijo nad njegovim delovanjem ter ga krmilijo s pomočjo sprejemanja strateških in izvedbenih poslovnih odločitev. Za to pa potrebujejo stalno in jasno sliko o gospodarskem položaju in uspehu podjetja ter dober nadzorni sistem, ki preprečuje nastajanje novih nepravilnosti in odpravlja že nastale.

Revidiranje je v širšem smislu sistematični postopek nepristranskega pridobivanja in vrednotenja dokazov v zvezi z uradnimi trditvami o gospodarnem delovanju in dogodkih za ugotavljanje stopnje skladnosti teh uradnih trditev z uveljavljenimi sodili in poročanje o izsledkih zainteresiranim uporabnikom (Taylor, 1996, str. 32). Že iz same definicije revidiranja izhaja, da lahko ta zvrst nadziranja obsega vse segmente delovanja podjetja tako v organizacijskem kot tudi v funkcijskem smislu.

Revidiranje je posebna in najbolj zahtevna zvrst nadziranja, nadziranje pa pomeni presojanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti. Revizija je torej neodvisno preiskovanje računovodskih izkazov ali z njimi povezanih računovodskih informacij določene pravne osebe, ne glede na njeno velikost ali pravno obliko, in ne glede na to, ali ima ta cilj ustvarjati dobiček ali ne, če je namen tovrstnega preiskovanja podati sodbo o njih (Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju, 1997). Svoja opažanja in mnenja morajo revizorji sporočiti predvsem lastnikom, pa tudi drugim uporabnikom računovodskih izkazov.

Dejstvo, da je revizija delovanja podjetja bistvena sestavina učinkovitega poslovnega sistema odločanja, pomeni, da so revizorji odgovorni za preverjanje pravilnosti, primernosti in skladnosti delovanja računovodstva kakor tudi drugih funkcij v podjetju (Bou-Raad, 2000, str. 185). Odgovorni so tudi za preverjanje delovanja vsakokratnih notranjih kontrol, ki so vzpostavljene v podjetju. Vse to jih postavlja v vlogo bistvenega elementa vsakega učinkovitega poslovnega sistema odločanja. Revizijska poročila morajo biti posredovana vsem članom poslovnega odbora, predsedniku uprave in višjemu poslovodstvu tako, da identificirajo pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti sistematično in pravočasno. Naknadne revizije pa naj bi vsebovale tudi odgovore na vprašanja o tem, katere že ugotovljene napake iz preteklih revizij še niso bile odpravljene in kateri predlogi še niso bili implementirani.

Lastniki, upniki, poslovodstvo in drugi želijo imeti stalen ali občasen vpogled v resnično ekonomsko in finančno stanje organizacije. Notranje revidiranje je aktivnost, ki je ustanovljena znotraj podjetja in nudi storitve podjetju. Njene naloge med drugim vsebujejo preučevanje, ocenjevanje in spremljanje zadostnosti in učinkovitosti delovanja računovodskega sistema kakor tudi celotnega sistema notranjih kontrol. Obseg delovanja in cilji službe notranje revizije se med podjetji precej razlikujejo, saj so v veliki meri odvisni od velikosti in organizacijske strukture konkretnega podjetja in tudi od zahtev samega poslovodstva.

Notranjo revizijo izvajajo notranji revizorji, ki imajo v procesu načrtovanja in izvajanja notranje revizijske dejavnosti ves čas pred seboj cilje poslovodstva in organizacije. Pri doseganju ciljev pa običajno nastopi vrsta okoliščin, ki preprečujejo, da bi se cilji dosegli. Takšne okoliščine so tveganja in obstajajo le v povezavi s cilji. Revizijski cilji so povezani s cilji poslovodstva, zato je naloga notranjega revizorja, da s svojim delom prispeva kar največjo dodano vrednost na področjih, ki so kritična za doseganje ciljev organizacije (Sawyer, 1996, str. 34).

Običajno aktivnosti notranjega revidiranja vsebujejo pregled in kontrolo računovodskega sistema in sistema notranjih kontrol, odgovornost za vzpostavitev in delovanje sistema sicer nosi poslovodstvo, medtem ko je naloga notranje revizije pregledovanje učinkovitosti teh sistemov, kontrola delovanja in na osnovi ugotovitev pomanjkljivosti v delovanju predlaganje izboljšav le-teh, pregledovanje finančnih in drugih informacij, kjer notranja revizija posveča pozornost sredstvom za ugotavljanje, merjenje, klasifikacijo in poročanje teh informacij s pomočjo podrobnih testiranj transakcij, stanj ali procedur, kontrolo uspešnosti, učinkovitosti in ekonomičnosti operacij, vključno tudi s preverjanjem nefinančnih kontrol, ki so vzpostavljene v podjetju, kontrolo delovanja v skladu z veljavno zakonodajo, predpisi in drugimi zahtevami iz okolja kakor tudi delovanje v skladu z zahtevami in procedurami, ki jih izdaja poslovodstvo.

Notranje revidiranje računovodstva ima dve nalogi. Primarna je zagotavljanje transparentnosti in učinkovitosti poslovanja najvišjemu ravnateljstvu. Sekundarna vloga pa se nanaša na obvladovanje tveganj ter optimiranje notranjih kontrol (Chambers, Selim & Vinten, 1993, str. 89). Ne glede na to pa številni strokovnjaki trdijo, da notranji revizorji vse bolj postajajo svetovalci in torej niso več le preverjevalci, saj je njihov cilj med drugim tudi izboljševati poslovne procese in ne le odkrivati napake.

Z revidiranjem letnih računovodskih izkazov se velika in srednja, pa tudi marsikatera majhna podjetja srečujejo vsako leto, zato večina podjetij dokaj dobro pozna vlogo in pomen zunanjih revizij. Tudi inšpiciranje, ki ga izvajajo davčni organi v okviru davčnega kontroliranja in državno revidiranje, ki ga izvaja računsko sodišče v okviru proračunskega revidiranja, marsikateremu podjetju ni neznanka. Žal pa se tega ne more trditi za notranje revidiranje. Dejstvo je namreč, da se notranjemu revidiranju v Sloveniji še zdaleč ne pripisuje pomena, kakršnega bi si ta dejavnost zaslužila glede na koristi, ki jih prinaša podjetju in tudi glede na splošne potrebe, ki se dokaj jasno odražajo v naraščajočem trendu finančnih prevar, prisilnih poravnjav in stečajev. Čeprav so takšne okoliščine, ki so precej značilne za naše gospodarstvo, opozarjajo na nujnost uvedbe notranjega revidiranja.

V Sloveniji je notranje revidiranje različno urejeno. Obvezno je le v nekaterih organizacijah. Tako velja za javni sektor Zakon o računovodstvu, ki v 53. členu določa, katere pravne osebe morajo obvezno organizirati notranje revidiranje. Notranja revizija je z zakonom obvezna tudi za banke, zavarovalnice in borzno posredniške družbe. Tako se v Sloveniji, razen tistih ustanov, ki jih k obveznemu notranjemu revidiranju zavezuje zakonodaja, le redka podjetja odločijo za uvedbo tovrstnega nadzora.

Poslovodstvo v Sloveniji se verjetno niti ne zaveda, kaj pravzaprav izgublja s tem, ko zagovarja tezo, da lahko tudi brez notranjega revidiranja uspešno organizira, obvladuje in nadzira delovanje podjetja. Z izvedbo notranjih revizij se namreč na podlagi sistematičnega in urejenega pregleda posameznih področij delovanja odkrivajo in preprečujejo nepravilnosti, neučinkovitosti in neuspešnosti, obenem pa se podajajo predlogi za

izboljšanje poslovanja na teh področjih, s čimer se dosegajo tudi boljši poslovni rezultati celotnega podjetja.

## **OPREDELITEV NAMENA MAGISTRSKEGA DELA**

Namen magistrskega dela je ugotoviti in prikazati, kako naj se v organizaciji, kjer deluje, pristopi k sami reviziji in katera so področja v organizaciji, ki potrebujejo še posebno pozornost s strani notranjega revizorja. V zvezi s tem je namen magistrskega dela, da se preuči in prikaže, kakšni so najnovejši pogledi na načrtovanje notranjega revidiranja in kako sam postopek izvedbe notranjega revidiranja potem poteka. Pomemben del magistrske naloge je namenjen predstavitvi postopkov, prepoznavanja, ocenjevanja in evidentiranja poslovnih dogodkov, saj notranji revizor brez dobrega poznavanja tega področja ne more uporabljati svojega teoretičnega znanja, hkrati pa si potem pri poslovanju ne more prizadevati za uveljavljanje sprememb, ki jih svetuje. Namen magistrskega dela pa je prispevati k boljšemu poznavanju in razumevanju vloge, pomena ter nalog notranjega revidiranja, ki ga v praksi pogosto zamenjujejo z nalogami drugih služb.

## **OPREDELITEV CILJEV MAGISTRSKEGA DELA**

Z obravnavanimi temami magistrskega dela sledim zastavljenim ciljem tako, da so predstavljene vsebine v prvi vrsti namenjene izvajalcem notranjih revizij in poslovanju tistih gospodarskih družb, pri katerih razmišljajo glede vpeljave službe notranje revizije in želijo s tem vzpostaviti učinkovit sistem nadziranja celotnega poslovanja. Na ta način naj bi odločilno prispevali k pravočasnemu zaznavanju in obvladovanju tveganj ter k izboljšanju poslovnih rezultatov na vseh organizacijskih nivojih družbe kot celote.

Hkrati pa je cilj magistrskega dela, da se prouči ustrezna domača in tuja znanstvena in strokovna literatura ter razširi in poglobi znanje o načrtovanju notranjega revidiranja. Pridobljena znanja želim uporabiti v praksi, zato je cilj magistrskega dela tudi v tem, da čim bolj podrobno prikažem delo notranjega revizorja kot enega ključnih strokovnjakov, ki sodelujejo in prispevajo k boljšemu poslovanju podjetij.

## **OPREDELITEV NAČINA DELA IN UPORABLJENIH METOD**

Za teoretično opredelitev posameznih področij je namen, da se najprej preuči domačo in tujo strokovno ter znanstveno literaturo in razpoložljive vire s področja notranje revizije in področja dela, ki ga opravlja notranji revizor. Pri vsem skupaj bom uporabila znanje, ki sem ga pridobila v času dodiplomskega in podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in na Slovenskem inštitutu za revizijo programa notranji revizor in davčni svetovalec, hkrati pa mi bodo pomagale tudi lastne delovne izkušnje z omenjenih področij.

V magistrskem delu bodo vsebine opredeljene s pomočjo metode združevanja oziroma sestavljanja. Na ta način bodo od različnih avtorjev povzete bistvene definicije in pojmi, s katerimi se revizor srečuje pri notranjem revidiranju. Pri opisovanju in pojasnjevanju notranje revizijskih standardov in drugih predpisov, ki jih morajo notranji revizorji pri opravljanju svojega dela spoštovati, pa je uporabljena metoda povzemanja.

Pri preučevanju bom uporabila metodo analize vsebine in metodo deskripcije, ki obsega zbiranje, sistematično urejanje in primerjavo obstoječih dognanj.

## **STRUKTURA DELA**

Zgradba magistrskega dela je vsebinsko podrejena zastavljenim ciljem in je sestavljena iz petih poglavij. V uvodnem delu je na kratko predstavljena problematika dela, cilj in metode dela ter kratek opis struktur oziroma poglavij, ki sledijo uvodnemu delu. V prvem poglavju so opredeljene temeljne zasnove in osnovni pojmi, ki se potem v nadaljevanju uporabljajo, hkrati pa so na kratko opredeljene vse tri vrste nadzora, ki se v organizacijah pojavljajo – kontrola, inšpekcija in revizija. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi notranjega kontroliranja, kjer se na kratko predstavi samo kontrolno okolje in potem v nadaljevanju tudi opišejo vrste notranjih kontrol. Sledi obsežno poglavje o notranjem gospodarskem revidiranju, kjer je notranje gospodarsko revidiranje predstavljeno, predstavljena pa je tudi organizacija notranjega revidiranja. V okviru tega dela magistrske naloge so predstavljene tudi faze, po katerih se notranje revidiranje izvaja. Ker pa je delo notranjega revizorja iz dneva v dan bolj pomembno, je četrto poglavje namenjeno predstavitvi vpliva notranje revizije na optimiranje poslovanja. Zadnje poglavje pa je namenjeno opisu prihodnjega poslanstva notranjih revizorjev. V sklepnem delu so zapisane končne ugotovitve.

## **1. OPREDELITEV TEMELJNIH ZASNOV REVIDIRANJA**

V podjetjih se želi s sedanjimi vlaganji in prihodnjimi dejavnostmi doseči poslovne koristi, ki se praviloma kažejo v čistem dobičku in čistem pritoku denarja. Uresničitev zelenih koristi je povezana s številnimi poslovnimi razmerami v podjetju in njegovem okolju, ki pa se jih ne da z gotovostjo predvideti in prav zaradi tega se podjetja srečujejo s tveganji in naključji. Racionalni odločevalec želi pri večjih tveganjih in naključjih pridobiti večjo poslovno korist, v katero je vračunana tudi potencialna izguba koristi. Praviloma je zelena korist sorazmerna z velikostjo tveganja in naključja (Koletnik, 2007, str. 11).

### **1.1. Poslovno tveganje**

Podjetje je umetni poslovni sistem, ki ga ustanovi človek. Poslovni sistem je ustanovljen z namenom doseganja poslovnih koristi, ki se kažejo v čistem dobičku in čistem pritoku denarja (Jagrič, 2004, str. 154). Da podjetje deluje po določenih ustaljenih tirnicah, je potrebno njegovo delovanje nenehno usmerjati in uravnavati, to nalogo pa opravljajo



nosilci poslovnih in upravljalnih nalog. Odločanje o delovanju podjetja – poslovno odločanje, je kompleksna zadeva, pri kateri velja temeljno pravilo – tisti, ki odloča, prevzema nase tudi gospodarske, poslovne in druge posledice (Kelhar, 2003, str. 60).

Poslovni subjekti so v podjetju tisti, ki nenehno skrbijo, da se poslovanje podjetja uresničuje po zastavljenih ciljeh oziroma poslovnih poteh. Prav zaradi tega razloga naj bi vsako podjetje pri svojem delovanju imelo jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo, strategije, cilje in poti za doseganje zastavljenih ciljev. Vizija predstavlja mogoče in zaželeno stanje podjetja, postavljena mora biti realistično, verjetno, privlačno, hkrati pa mora vključevati prizadevanja podjetja po spreminjanju. Vizija je tista, iz katere izvirajo cilji podjetja, saj predstavlja ideal, h kateremu teži podjetje pri svojem delovanju. Poslanstvo podjetja predstavlja opredelitev poslovanja podjetja in njegovo usmeritev pri razvoju. S poslanstvom podjetje opredeli razloge za obstoj in utemelji poslovanje v prihodnje, z njim podjetje določa tudi vrednote in prihodnost poslovanja, posledično pa se podjetje prav s pomočjo postavljenega poslanstva loči od drugih podjetij. S strategijo pa podjetje opredeli strateško kombiniranje aktivnosti, ki se medsebojno podpirajo in rezultirajo v trajnejši konkurenčni prednosti.

Vsi, ki sodelujejo v poslovnem procesu, se med svojim delom srečujejo tudi s tveganji, ki predstavljajo možne dogodke, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Osnovne kategorije tveganja so napake, prevare izpustitve in zamude, tveganje pa je na takšen način v podjetjih prisotno pri vseh poslovnih funkcijah. Lastniki podjetja so izpostavljeni tveganju za svoje denarne prihranke, svojemu gospodarskemu položaju in želji po dobrem imenu, poslovodniki prevzemajo nase najzahtevnejše naloge poslovanja, od katerih sta odvisna sam obstoj in nadaljnji razvoj podjetja, zaposleni v podjetju pa so tisti, ki s svojim fizičnim ali umskim delom pripomorejo k ustvarjanju gospodarske ali socialne koristi, v delovni proces pa vlagajo svoje delovne sposobnosti, upniki imajo s podjetjem denarne ali pa blagovne povezave, država, oziroma upravljavci države pa podjetjem obračunavajo davke, podjetja pa so te davke in prispevke dolžna obračunavati in plačevati.

V preteklosti je poslovodstvo podjetij tveganja največkrat dojemalo kot grožnjo oziroma nevarnost, ki se ji je treba izogniti ali se pred njo ustrezno zavarovati. Danes se pristop k dojetju pomena tveganja spreminja v smeri, da podjetje zavestno prevzema del tveganja, a v skladu s svojo strategijo poslovanja (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 30). Več kot ima poslovni subjekt pristojnosti, večje so tudi njegove odgovornosti in večje posledice mora prevzemati nase. Vrsto poslovnih tveganj se da obvladovati, še vedno pa obstajajo tveganja, ki lahko bistveno vplivajo na nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Tveganja, s katerimi se srečuje podjetje, se delijo na dva dela – spremembe poslovnih razmer v okolju in spremembe poslovnih razmer v podjetju. Določene poslovne razmere se da predvideti in določiti ustrezne poti za njihovo uresničitev, v določenih primerih, pa se poslovnih razmer ne da predvideti, zato v tem primeru tudi ni smiselno govoriti o premišljenih usmerjevalnih in usklajevalnih poslovnih odločitvah, prav tako pa ne moremo govoriti o predvidljivem in preudarnem poslovanju. V prvem primeru, ko se poslovne

razmere da predvideti, govorimo o poslovnem tveganju, če pa so razmere popolnoma nepredvidljive, pa govorimo o poslovnem hazardu.

Podjetje se pri svojem delovanju srečuje z zunanjimi in notranjimi poslovnimi tveganji. Zunanja poslovna tveganja so posledica dogodkov, ki se dogajajo zunaj podjetja in na katera samo podjetje ne more vplivati, lahko pa jih ob primerno izdelani strategiji uspešno obvladuje. Med zunanja poslovna tveganja se štejejo spremembe tržnih razmer, spremembe tehnično-tehnološkega razvoja v dejavnosti, spremembe davčnih obveznosti, politične spremembe in spremembe splošnih razmer na svetovnih trgih in njihov vpliv na raven tveganja v državi, naravnih nesreč in drugo. Poslovna tveganja, ki so posledica delovanja in dogodkov znotraj podjetja, pa se delijo na dva dela – izvedbena poslovna tveganja in strateška poslovna tveganja. Izvedbena poslovna tveganja so kratkoročna in so povezana s preskrbo, preoblikovanjem in vračanjem denarnih sredstev, sprotnim zagotavljanjem plačilne zmožnosti kupcev, preskrbo, usposobitvijo in uporabo primernih delovnih predmetov in delovnih sredstev v podjetju, kar pomeni, da so omenjena tveganja povezana predvsem s tekočim poslovanjem podjetja. Na drugi strani pa so strateška poslovna tveganja prisotna pri poslovnih odločitvah z dolgoročnimi gospodarskimi posledicami, kamor se štejeta ohranjanje zdravega okolja in skrb za trajnostni razvoj, pravočasna in pravilna naravnost gospodarskega razvoja, primerni poslovodni kadri, primerna premoženjsko-finančna konstitucija podjetja ter pravočasna in primerna zagotovitev proizvodnih in drugih zmogljivosti za ustvarjanje tržno zanimivih proizvodov in storitev.

Vsak poslovni subjekt želi pri svojem opravljanju nalog čim bolj zmanjšati poslovna tveganja, ali pa se jim celo izogniti. Prav zaradi tega mora podjetje pred izvajanjem ocene poslovanja tveganja jasno določiti cilje podjetja. Poslovodstvo mora identificirati in analizirati relevantna tveganja, do katerih lahko pride pri doseganju zastavljenih ciljev, kar pomeni, da je poslovodstvo tisto, ki določi verjetnost nastanka tveganja in njegov potencialni učinek. Učinkovita ocena tveganja upošteva notranje in zunanje dejavnike, ki imajo vpliv na doseganje zastavljenih ciljev podjetja, in prav zaradi tega se posamezniki in podjetja odločajo za razne rešitve.

Dobro upravljanje s tveganji je eden ključnih dejavnikov uspeha podjetja. S pomočjo učinkovitih notranjih kontrol mora podjetje zmanjšati izpostavljenost tveganju do te mere, da bo tveganje še sprejemljivo za poslovodstvo. Ravnanje s tveganji je logični, načrtni in premišljeni proces prepoznavanja, preučevanja, ocenjevanja in nadziranja tveganj, povezanih s katero koli dejavnostjo, področjem nalog ali procesom v organizaciji. Proaktivni pristop pomeni za organizacijo zmanjševanje izgube, izrabljanje priložnosti in ohranjanje konkurenčne prednosti in s tem predstavlja vir dodane vrednosti za vse v podjetju (Tušek, Žager, 2004, str. 13).

Tveganja so sestavina odgovornosti vsakega odločevalca v podjetju, saj velja, da čim višja kot je raven odločanja, večji je obseg tveganj in večje so njegove posledice (Koletnik, 2007, str. 17).



poslovodstvo zgradi in vzdržuje ureditev notranjih kontrol ter določi odgovorne osebe, ki skrbijo za pravilno in učinkovito delovanje take ureditve (Koletnik, 2007, str. 34).

Nadziranje je dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti delovanja, učinkovitosti in uspešnosti glede na postavljene cilje, ter z odpravljanjem ugotovljenih nepravilnosti pri poslovanju. Glede na vsebino nadzora pa je potrebno razlikovati med kontroliranjem, inšpiciranjem in revidiranjem.

### **1.3. Kontroliranje poslovanja**

Kontroliranje pomeni predhodno, sprotno ali naknadno pregledovanje poslovnih procesov in stanj ter ugotavljanje dovoljenih in nedovoljenih odmikov od postavljenih strokovnih in poklicno-etičnih pravil.

Kontroliranje je pretežno preprečevalno, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano vzporedno nadziranje, ki ga opravljajo v nadzirano delovanje organizacijsko vključeni organi, ki delujejo po načelu stalnosti (Koletnik, 2007, str. 33). S kontroliranjem se pregleduje in sprejema stališča, ali so obravnavane aktivnosti oziroma stanja v skladu s strokovnimi zahtevami in merili, ki so bila postavljena. Kontrola je preprečevalna in popravljalna, saj je namenjena tistim, ki so odgovorni za pravilno uresničevanje delovnih nalog in dejavnosti. Kontroliranje je lahko učinkovito le, če je podjetje ciljno naravnano in ima vnaprej postavljene naloge, izvajalce in njihove odgovornosti, izvedeno pa mora biti pravočasno, zanesljivo, preudarno in uspešno, saj je njegova glavna naloga, da poslovodstvu pomaga pri doseganju zastavljenih poslovnih ciljev.

V podjetjih je prisotnih več vrst kontrol, tako se z vidika izvajalcev kontroliranja omenjata notranja in zunanja kontrola, z vidika namena kontroliranja ločimo med poslovno, davčno in državno kontrolo, z vidika načina kontroliranja obstajata neposredna in posredna kontrola, z vidika časa kontroliranja pa so kontrole lahko stalne, občasne, predhodne, sprotne in naknadne, z vidika področja kontroliranja ločimo med kontrolo v odločevalnem, informacijskem in izvedbenem procesu.

#### **1.3.1. Notranja in zunanja kontrola**

Najpogostejše notranje kontroliranje zasledimo predvsem na vseh področjih odločevalnega, informacijskega in izvedbenega poslovanja. Ta oblika kontroliranja je v največji meri neposredno vključena v vse delovne procese, saj se sproti presoja ravnanje in ugotavlja nepravilnosti, da se le-te ne bi pojavljale v naslednjih fazah in postopkih dela. Naloga notranjega kontroliranja je, da sproti spremlja vsa področja poslovanja.

Literatura ponavadi navaja tri vrste notranjih kontrol (Odar, 1999, str. 11):

- notranje kontrole, ki so namenjene odkrivanju,
- notranje kontrole, ki so namenjene preprečevanju,
- notranje kontrole, ki so namenjene usmerjanju.

Zunanje kontrole večinoma izvajajo davčni, državni in drugi pooblaščenici v podjetju, saj gre praviloma za občasno presojanje spoštovanja strokovnih pravil v samem delovanju podjetja. Posamezniki, ki opravljajo to vrsto kontrol, imajo javna pooblastila za to, da v podjetju presojujejo predpisano pravilnost njegovega delovanja.

### **1.3.2. Poslovna, davčna in državna kontrola**

Z vidika namena kontroliranja obstajajo tri vrste kontrol, in sicer poslovna, davčna in državna kontrola. Poslovna kontrola je namenjena zagotavljanju obstoja in razvoja podjetja ter omogoča učinkovito, varčno in uspešno poslovanje in upravljanje podjetja, davčna kontrola in državna kontrola pa sta namenjeni zagotavljanju lojalnosti davčnih zavezancev in namenski ter preudarni uporabi oziroma porabi javnih sredstev, ter za spoštovanje drugih zakonskih pravil v državi.

### **1.3.3. Neposredna in posredna kontrola**

Neposredna kontrola pomeni redno ali občasno kontroliranje vseh zaposlencev v procesih na odločevalni, informacijski in izvedbeni ravni. Njena naloga je sprotno preprečevanje ali odstranjevanje vsega tistega, kar ni skladno z zahtevanimi dogodki, procesi, stanji in izidi poslovanja.

Posredna kontrola je v domeni organov upravljanja, poslovodnikov na vrhovni in srednji ravni ter poklicnih kontrolorjev. Izvajalci lahko opravljajo zgolj kontrolo, lahko pa opravljajo tudi druge vrste nadziranja poslovanja. Kontrolor mora pri svojem delu upoštevati določena pravila in načela – racionalnost, resničnost, pravočasnost, odgovornost, nenadnost in sočasnost ter kontinuiteto in ločevanje izvedbenih del od njihovega razvidovanja. Hkrati pa mora imeti izoblikovane določene lastnosti, ki jih uporablja pri svojem delu kontrolorja – sposobnost razumevanja pravilnega organiziranja poslovanja, nepristransko in logično presojanje, ustrezno izobrazbo, delovne izkušnje ter moralne vrline.

## **1.4. Inšpiciranje**

Inšpiciranje je pretežno popravljivo, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano poznejše nadziranje, ki ga opravljajo organi, ki niso vključeni v nadzirano delovanje in ne delujejo po načelu stalnosti. Inšpiciranje pomeni pregledovanje in ocenjevanje spoštovanja pravnih norm in predpisov v delovanju podjetja. Gre za posredno obliko nadzora, ki jo izvajajo zunanji nadzorniki, imenovani tudi inšpektorji.

Inšpektor ugotavlja pravilnost ravnanja na podlagi zakonskih in drugih predpisov ter navodil, ki jih mora inšpiciranec spoštovati. Postopek inšpiciranja je sestavljen iz štirih faz – opredelitev podjetja, opredelitev predmeta in cilja inšpiciranja, izvedba inšpekcijskega postopka ter ugotovitev dejstev in zahtevani ukrepi, ki jih mora inšpiciranec upoštevati in izvesti. Inšpektor opravlja svoje naloge po predpisanih postopkih države in nosilcev inšpekcijskih dejavnosti.

Sam postopek inšpiciranja vsebuje pregledovanje listin, poslovnih razvidov in poročil, pri vsem skupaj pa uporablja inšpektor ustna in pisna pojasnila odgovornih oseb. Inšpekcijski pregled se zaključi s pripravo inšpekcijskega poročila, ki ponavadi vsebuje ime izvajalca, čas, kraj in vsebino inšpiciranja, ugotovitve in odločbo za odpravo nepravilnosti z obrazložitvijo in seznanitvijo prejemnika o morebitnem prigovarjanju k ugotovitvam in ukrepom.

Poleg poslovnega tveganja, kontroliranja in inšpiciranja je ena izmed vrst nadziranja tudi revidiranje.

## **1.5. Revidiranje**

Revidiranje v širšem smislu pomeni sistematičen postopek nepristranskega pridobivanja in vrednotenja dokazov v zvezi z uradnimi trditvami o gospodarnem delovanju in dogodkih za ugotavljanje stopnje skladnosti teh uradnih trditev z uveljavljenimi sodili in poročanje o izsledkih zainteresiranim uporabnikom (Taylor, Glenzen, 1996, str. 32).

Revidiranje je pretežno popravljivo, na izvedenskem obnavljanju zasnovano poznejše nadziranje, ki ga opravljajo organi, ki niso organizacijsko vključeni v nadzirano delovanje in ne delujejo po načelu stalnosti. Obsega oblikovanje in vrednotenje dokazov o trditvah v zvezi s predmetom nadziranja ter poročanje o ugotovitvah uporabnikom, ki jih takšne informacije zanimajo, da bi na tej podlagi lahko ustrezno ukrepali.

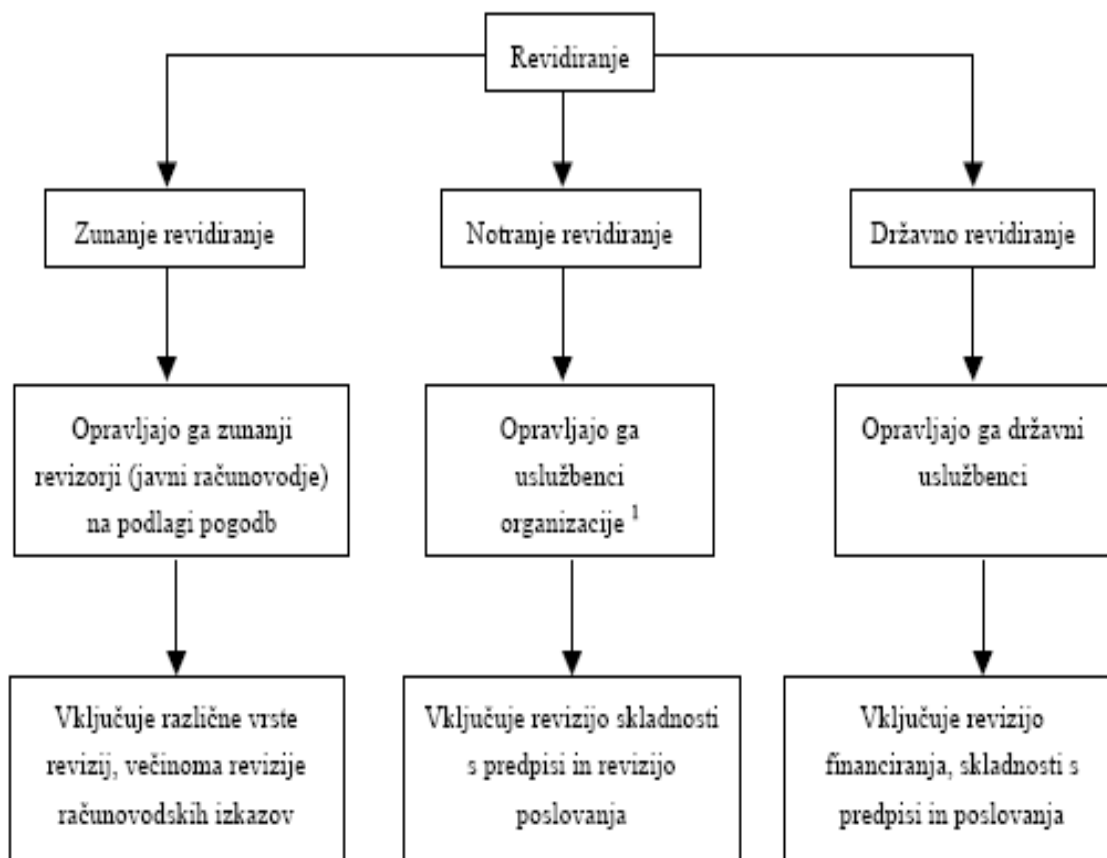
Revidiranje pomeni tudi proces sistematičnega naknadnega spoznavanja in izražanja mnenja o strokovni neoporečnosti poslovnih dogodkov, procesov ali stanj in poklicno moralni neoporečnosti njihovih izvajalcev. Gre za strokovno zahtevno obliko nadziranja, ki pomeni ponovni pregled oziroma obnovo procesa ali stanja, pregledovanje razvidov, poročil ali urejenosti poslovanja. Hkrati pa je revidiranje tudi najbolj zahtevna zvrst nadziranja, saj je revizija v računovodskem smislu popolnoma neodvisno preiskovanje računovodskih izkazov ali z njimi povezanih računovodskih informacij določene pravne osebe, ne glede na njeno velikost ali pravno obliko in ne glede na to, ali ima ta cilj ustvarjati dobiček ali ne (Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju, 1997).

### **1.5.1. Vrste revidiranja**

Revidiranje se lahko podrobneje razdeli na več vrst. Praviloma pa seloči vrste revidiranja glede na predmet in namen ter glede na revizijske organe, ki revizijo izvajajo. V okviru te delitve se loči revidiranje na revidiranje računovodskih izkazov, revidiranje skladnosti s predpisi in revidiranje poslovanja. Revidiranje računovodskih izkazov je najbolj znana vrsta revizije, ki jo izvajajo zunanji revizorji. Revizija se začne s preizkušanjem notranjih kontrol in se nadaljuje s preverjanjem podatkov iz računovodskih izkazov. Naloga revizorja, ki izvaja omenjeno revizijo, je, da oblikuje mnenje o resničnosti in poštenosti oziroma o realnosti in objektivnosti računovodskih informacij, s katerimi se podjetje želi predstaviti svojemu poslovnemu okolju. Pri revidiranju računovodskih izkazov se lahko revidira podrobneje posamezna letna, medletna in druga računovodska poročila, računovodstvo, financiranje in druga poslovna področja, sredstva in vire sredstev ter poslovni in denarni izid, davke in prispevke in ostala področja. Revidiranje skladnosti s predpisi pomeni, da se presoja, ali so spoštovani zakoni in drugi državni predpisi, notranji pravilniki, drugi predpisi in poklicne norme. V primeru nespoštovanja je glavna naloga revizorja, da obvesti pristojne ter jim predlaga, da se sprejmejo določeni ukrepi. Najnovejši razvoj na področju revidiranja pa je usmerjen v revidiranje poslovanja. Omenjeno revidiranje pomeni revidiranje smotnosti delovanja ter njegove uspešnosti in učinkovitosti. Nanaša se na vse temeljne poslovne, upravljalne in informacijske funkcije.

Se pa revidiranje loči tudi glede na značilnosti revizijskih organov. Tako lahko govorimo o zunanjem revidiranju, notranjem revidiranju in državnem revidiranju (Nemec, 1998, str. 49). To prikazuje tudi Slika 2.

Slika 2: Primerjalna ponazoritev revidiranja glede povezanosti revizije z revidirancem<sup>1</sup>



Vir: H. D. Taylor & G. W. Glezen, Revidiranje, zasnove in postopki, 1996, str. 38.

Zunanje revidiranje je vsako revidiranje, ki ga izvajajo osebe, ki ne pripadajo revidirani organizaciji. V ožjem pomenu takšne revizije izvajajo revizijske družbe ali samostojni revizorji po pogodbi z naročnikom. V največji meri gre v primeru zunanjega revidiranja za revidiranje računovodskih izkazov, za kar pa obstajajo zakonska določila in javna pooblastila, poleg revidiranja računovodskih izkazov pa zunanji revizorji revidirajo tudi poslovanje poslovnega subjekta, pri čemer pa javna pooblastila niso potrebna; takšnega revidiranja ne ureja zakon in takšna naloga ima predvsem naravo svetovalne dejavnosti.

Državno revidiranje opravljajo na državne organe vezani revizorji, urejajo pa ga zakoni. Pri tej vrsti revidiranja je treba ločiti med davčnim revidiranjem in revidiranjem državnega financiranja. Davčno revidiranje pomeni revidiranje obračunavanja in plačevanja davkov. Glavni cilj omenjenega revidiranja je v proučevanju, ali so bili davki pravilno obračunani in plačani skladno z veljavnimi zakoni. Organizacijsko pa je to revidiranje vezano na ministrstvo za finance. Revidiranje državnega financiranja se imenuje tudi proračunsko revidiranje. Namen tega revidiranja je v proučevanju namenskosti uporabe proračunskih in drugih državnih sredstev v skladu z ustreznimi predpisi, ter v proučevanju pravilnosti

<sup>1</sup> Potrebno je opozoriti, da notranje revidiranje ne opravljajo več samo uslužbenci organizacije, ampak lahko storitve notranjega revidiranja opravlja po pogodbi oseba, ki ni zaposlena v konkretni organizaciji.



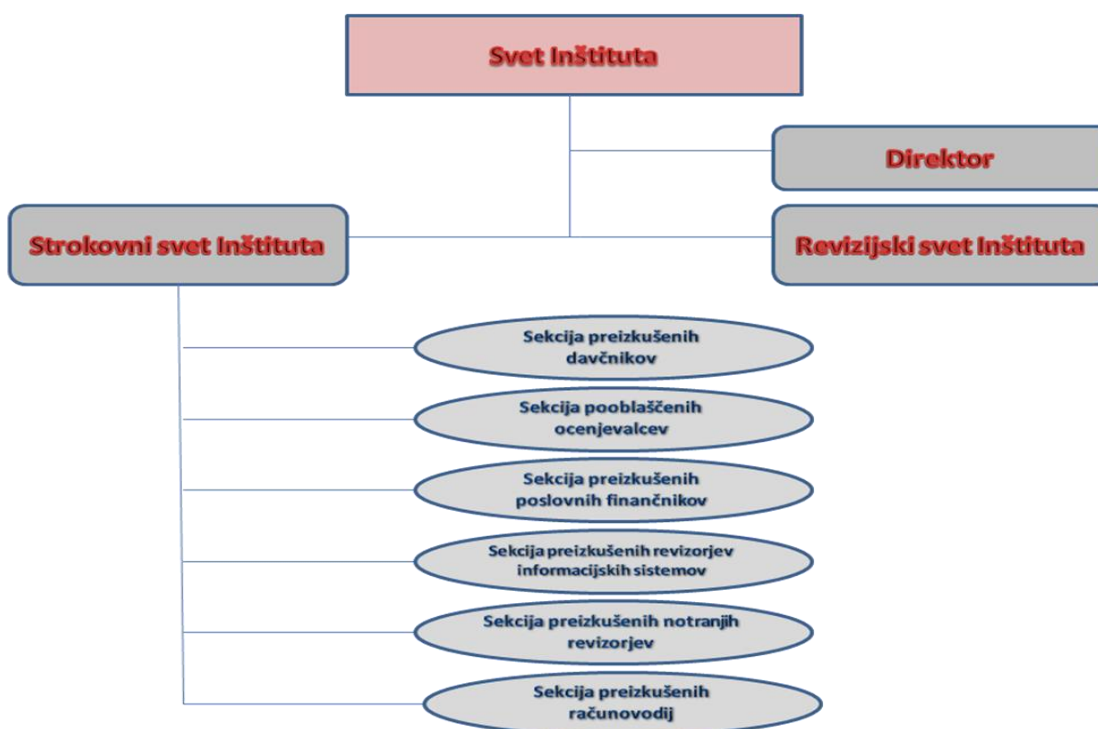
poročanja o uporabi sredstev. Državne revizorje zanimajo predvsem vprašanja o pravičnosti, okolju in etiki.

### 1.5.2. Revizija v Sloveniji

Zakonsko podlago, ki skrbi za revizijsko področje v Sloveniji, urejata predvsem Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki predpisuje, za katere družbe je revizija obvezna, in temeljni zakon za revizijsko področje, Zakon o revidiranju (ZRev-2), ki predpisuje načine in postopke revidiranja.

V Sloveniji ima glavno skrb za razvoj področja revizije Slovenski Inštitut za revizijo, ki je bil ustanovljen leta 1994 (Odar, 2001, str. 45). Osnovo za njegovo ustanovitev je predstavljal Zakon o revidiranju, ki je bil sprejet julija 1993 in, ki je za ustanovitelja Inštituta postavil Zvezo računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Kmalu po ustanovitvi so bili sprejeti prvi temeljni akti, ki so urejali delovanje revizijske stroke v Sloveniji, kot na primer kodeks poklicne etike zunanjega revizorja (Bratina, 2003, str. 16), temeljna revizijska načela, navodila za delovanje revizijskih družb, in drugi. Delovanje inštituta zagotavljajo njegovi organi, in sicer svet, revizijski svet, strokovni svet ter direktor. Poleg omenjenih organov pa strokovno delo poteka tudi v okviru sekcij, ki združujejo posameznike z določenimi strokovnimi znanji, in ki skrbijo za ustrezen razvoj in ugled posameznih strok. V nadaljevanju je prikazan organigram Slovenskega inštituta za revizijo.

Slika 3: Organigram Slovenskega Inštituta za revizijo



Vir: Slovenski Inštitut za revizijo, 2009 ([www.si-revizija.si](http://www.si-revizija.si))

Področje revizije je tako pri nas določeno z Zakonom o revidiranju, temeljnimi revizijskimi načeli in drugimi pravili revidiranja, ki jih sprejema Slovenski inštitut za revizijo, ter Mednarodni standardi revidiranja in Mednarodna stališča o revidiranju, ki jih pri Mednarodnem združenju računovodij sprejema Mednarodni odbor za pravila revidiranja, in drugimi zakoni, ki urejajo revidiranje posameznih pravnih oseb oziroma druge oblike revizije in predpisi, ki so izdani na njihovi podlagi.

V okviru Inštituta deluje Revizijski svet, ki je odgovoren za zadeve, ki so povezane z revidiranjem v Sloveniji. Revizijski svet je tisti, ki odloča o izdaji dovoljenj za opravljanje dejavnosti revidiranja in nalog pooblaščenega revizorja, daje strokovno mnenje o opravljenem nadzoru nad kakovostjo dela revizijskih družb in pooblaščenih revizorjev, ter sprejema pravila revidiranja in določa hierarhijo pravil revidiranja, ki niso predpisi. Revizijski svet določa tudi pogoje za pridobitev potrdila o strokovnih znanjih za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja in pripravi strateški in letni načrt nadzora nad revizijskimi družbami in pooblaščenimi revizorji.

V Sloveniji lahko v skladu z Zakonom o revidiranju revidiranje opravljajo samo revizijske gospodarske družbe in samostojni revizorji, ki izpolnjujejo zakonsko določene pogoje in so vpisani v register revizijskih družb pri Inštitutu. Ko je določena revizija opravljena, mora poročilo o dokončnem revidiranju s strokovnim mnenjem sestaviti in podpisati pooblaščen revizor, ki je pridobil dovoljenje Inštituta za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja.

Nad področjem revidiranja bdi Agencija za javni nadzor nad revidiranjem, ki ima pristojnosti in odgovornosti za nadzor nad sprejemanjem pravil revidiranja, izobraževanjem za pridobitev naziva pooblaščen revizor, izdajo dovoljenj za opravljanje dejavnosti revidiranja in nalog pooblaščenega revizorja ter registracijo zakonitih revizorjev in revizijskih družb tretjih držav, stalnim izobraževanjem pooblaščenih revizorjev in zagotavljanjem kakovosti revizijskega dela pooblaščenih revizorjev in revizijskih družb.

Državno revidiranje pri nas opravljajo na državne organe vezani revizorji, urejajo pa ga zakoni. Pri tej vrsti revidiranja je treba ločiti med davčnim revidiranjem in revidiranjem državnega financiranja. Davčno revidiranje pomeni revidiranje obračunavanja in plačevanja davkov. Glavni cilj omenjenega revidiranja je v proučevanju, ali so bili davki pravilno obračunani in plačani skladno z veljavnimi zakoni. Organizacijsko pa je to revidiranje vezano na ministrstvo za finance. Revidiranje državnega financiranja se imenuje tudi proračunsko revidiranje. Namen tega revidiranja je v proučevanju namenskosti uporabe proračunskih in drugih državnih sredstev v skladu z ustreznimi predpisi, ter v proučevanju pravilnosti poročanja o uporabi sredstev. Državne revizorje zanimajo predvsem vprašanja o pravičnosti, okolju in etiki (Odar, 2004, str. 173). Za takšno vrsto revidiranja je pri nas zadolženo Računsko sodišče, ki lahko revidira pravilnost in smotrnost poslovanja, revidira pa lahko tudi akt o poslovanju v preteklem letu kakor tudi akt o načrtovanem poslovanju uporabnika javnih sredstev.

Med uporabnike javnih sredstev se po Zakonu o računskem sodišču šteje:

- pravna oseba javnega prava ali njene enote,
- pravna oseba zasebnega prava, če
  - je prejela pomoč iz proračuna Evropske unije, državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti,
  - je koncesionar,
  - je gospodarska družba, banka ali zavarovalnica, v kateri imata država in lokalna skupnost večinski delež,
- fizična oseba, če zanjo velja,
  - da je prejela pomoč iz proračuna Evropske unije, državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti, ali
  - da izvaja javno službo ali zagotavlja javne dobrine na podlagi koncesije.

Revidiranje poslovanja je po Zakonu o računskem sodišču pridobivanje ustreznih in zadostnih podatkov za izrek mnenja o poslovanju: revidiranje pravilnosti poslovanja je pridobivanje ustreznih in zadostnih podatkov za izrek mnenja o skladnosti poslovanja s predpisi in usmeritvami, ki jih mora upoštevati uporabnik javnih sredstev pri svojem poslovanju, revidiranje smotrnosti poslovanja pa je pridobivanje ustreznih in zadostnih podatkov za izrek mnenja o gospodarnosti, mnenja o učinkovitosti ali mnenja o uspešnosti poslovanja.

Mnenje o poslovanju, ki ga poda računsko sodišče, mora spoštovati vsak državni organ, organ lokalne skupnosti in uporabnik javnih sredstev, na čigar poslovanje se mnenje nanaša.

Ena od temeljnih nalog računskega sodišča je tudi svetovanje javni upravi, kako povečati učinkovitost poslovanja uporabnikov javnih sredstev.

## **2. NOTRANJE KONTROLIRANJE**

### **2.1. Kontrolno okolje**

Kontrolno okolje vključuje etične vrednote, ki jih zagovarja podjetje oziroma njegovo najvišje vodstvo (predvsem gre tukaj za vrednote poštenosti in neoporečnosti), način razmišljanja najvišjega vodstva in njegov slog sodelovanja, organizacijski ustroj, ki med drugim omogoča pretok informacij, ustrezno ter jasno opredeljeno in vsem vpletenim sporočeno dodeljevanje pooblastil in pa tudi usmeritve in prakso ravnanja z zaposlenimi ter usposobljenost zaposlenih. Najboljša kontrola je »pravi človek na pravem mestu«, zato je odnos vodstva do zaposlenih, do zaznavanja potrebnih sposobnosti ter njihovega spremljanja, nadgrajevanja in nagrajevanja zelo pomemben.

Kontrolne aktivnosti so kontrolni postopki, usmeritve in druga pravila, s katerimi poslovodniki zagotavljajo uresničevanje njihovih usmeritev. Gre za kontrolne aktivnosti, ki predstavljajo usmeritve in postopke, ki jih sprejme poslovodstvo, da zagotovi pravilno,

učinkovito in uspešno vodenje podjetja, hkrati pa zagotavljajo tudi, da se poslovne spremembe opravljajo skladno s predpisi in strokovnimi pravili, zagotavljajo razvidovanje poslovnih sprememb na resničen in pošten način, torej v skladu s predpisi, strokovnimi in poklicno-etičnimi pravili, ter zagotavljajo pristop k sredstvom le pooblaščenim osebam in preprečujejo napake ter prevare.

## **2.2. Splošno o notranjih kontrolah**

Notranje kontrole so usmeritve in postopki, ki jih podjetje vzpostavi in izvaja na vseh ravneh, da bi obvladovalo tveganje.

V praksi obstajajo trije vidiki notranjih kontrol. Ciljni vidik notranjih kontrol obravnava strateško upravljanje in vodenje, ki zagotavljata dolgoročni obstoj in razvoj podjetja, učinkovito, varčno in uspešno uporabo prvin oziroma dejavnikov pri doseganju poslovnih ciljev, zaupanja vredno oziroma zanesljivo poročanje o poslovnih dogajanjih in stanjih, skladno delovanje podjetja z zunanjimi pravnimi in notranjimi poslovno-organizacijskimi predpisi. Področni vidik sistema notranjih kontrol obravnava organizacijske enote, poslovne enote in odvisna podjetja. Vidik sestavin sistema notranjih kontrol pa vključuje kontrolno okolje, postavljanje poslovnih ciljev, ki so skladni s strategijo in sprejemljivim tveganjem, prepoznavanje dogodke, ocenjuje tveganje in odzivanje na tveganja, ter kontrolne aktivnosti, informiranje, komuniciranje ter spremljanje oziroma nadziranje ustreznega in uspešnega delovanja notranjih kontrol.

Ena izmed vrst nadzora je notranje kontroliranje. Notranje kontrole pa so tiste, ki zagotavljajo delovanje podjetja na vseh področjih, saj zagotavljajo podatke in informacije o delovanju podjetja, za katerega je odgovorno poslovodstvo. Poslovodstvo pa je prav zaradi tega odgovorno tudi za delovanje notranjih kontrol.

Pri opredeljevanju in ocenjevanju notranjih kontrol v organizaciji se podjetja poslužujejo modela COSO. To je vodilni in celoviti delovni okvir vzpostavljanja in preverjanja sistema notranjega kontroliranja v organizaciji, ki zagotavlja doseganje njenih poslovnih ciljev.

Model sestavljajo naslednji kontrolni dejavniki:

- kontrolno okolje,
- postavljanje poslovnih ciljev skladno s strategijo in sprejetim tveganjem,
- prepoznavanje dogodkov,
- ocenjevanje tveganj pri delovanju, ki ogrožajo uresničevanje ciljev organizacije,
- odzivanje na tveganje – kontrolne usmeritve in postopki,
- informiranje in komuniciranje, ter
- nadziranje vzpostavljenih mehanizmov notranjega kontroliranja.

Notranji revizor bo preizkusil in ocenil tista tveganja in tiste notranje kontrole, ki pomembno vplivajo na ustrezno, uspešno in pravilno delovanje ter zanesljivo poročanje oziroma na vsebino mnenja notranjega revizorja.

Slika 2: COSO sestavine sistema notranjih kontrol



Vir: Internal Control over Financial Reporting: Guidance for Smaller Public Companies, June 2006.

COSO je izdal tudi dokument o okviru notranjih kontrol, ki še vedno predstavlja enega temeljnih tovrstnih okvirov v svetu. Okvir obravnava pet sestavin, in sicer, kontrolno okolje, ki daje ton podjetju s svojim vplivom na kontrolno zavest zaposlenih, oceno tveganj, ki vključuje prepoznavanje tveganj, proučevanje njihove pomembnosti za doseganje ciljev in oblikovanje temeljev za določanje ravnanja s tveganji, kontrolne aktivnosti, ki predstavljajo usmeritve in postopke, ki pomagajo zagotoviti, da se smernice vodstva izpeljejo in da se opravijo potrebna dejanja v zvezi z obvladovanjem tveganj za doseg ciljev podjetja, opredelitev, pripravljane in sporočanje potrebnih informacij v obliki in v rokih, ki omogočajo zaposlenim ravnati odgovorno, ter komunikacijo, ki mora potekati v vseh smereh v podjetju. Poleg naštetih sestavin pa je pomembno tudi spremljanje, saj je potrebno notranje kontrole nenehno spremljati, ali so ustrezne, učinkovite in uspešne ter ali pravilno delujejo, hkrati pa morajo kontrole prinašati v podjetje več koristi kot stroškov.

Eno od temeljnih opravil za revizorja je preizkušanje delovanja notranjih kontrol. Pri opravljanju te naloge mora revizor slediti in razumeti Mednarodne revizijske standarde. Med najpomembnejšimi se omenjajo MSR 210, ki obravnava poznavanje poslovanja organizacije, in MSR 315, ki obravnava spoznavanje organizacije in njenega okolja, ter ocenjevanje tveganja bistveno napačnih navedb. Poleg prej omenjenih pa je pomemben tudi MSR 330, ki pa obravnava revizorjeve postopke kot odgovor na ocenjena tveganja, ter MSR 500, ki obravnava revizijske dokaze.

Pri opredelitvi notranjega kontroliranja in notranjih kontrol gre za organiziranost oziroma organizacijske ukrepe in usklajeno delovanje postopkov ter metod, ki so potrebne v vsakdanjem delovanju oziroma poslovanju organizacije, da je zagotovljena čim boljša točnost, urejenost in učinkovitost v delovanju vseh struktur v podjetju. Notranje kontrole predstavljajo torej načrtno in sistematično vgrajene postopke in metode, ki s svojim delovanjem zagotavljajo točnost, zanesljivost in popolnost evidenc, ki zagotavljajo pravilno, pošteno in resnično sestavljanje ter izdelavo računovodskih izkazov.

Notranje kontrole so tiste, ki v podjetju zmanjšujejo tveganje, da podjetje ne bi doseglo svojih ciljev. Poslovodstvo se lahko na tveganja, ki pretijo podjetju, odzove na različne načine. Najpogostejši odzivi se kažejo v izogibanju tveganjem, kar pomeni, da se podjetje ne loti dejavnosti, ki povzročajo tveganja, da podjetje tveganja porazdeli in se zavaruje za primere negativnih dogodkov, ali pa jih sprejme, ker ne presegajo ravni, nad katero si jih brez občutne škode za poslovanje ne more privoščiti, največkrat pa podjetje obvladuje nevarnosti v sprejemljivih mejah, oziroma dopušča, da se izkažejo kot priložnosti. Notranje kontrole so potem tiste, ki morajo delovati učinkovito in uspešno ter zanesljivo, kar pomeni, da delujejo vedno na enak, predvideni način, neodvisno od sodelujočih posameznikov ali predmetov obravnavanja.

Poslovodstvo je odgovorno za vodenje ustreznih poslovnih knjig in vzpostavljanje ter zagotovitev delovanja notranjega kontroliranja in notranjih kontrol, izbiranja in uporabljanja računovodskih usmeritev ter varovanja premoženja organizacije oziroma podjetja. Prav tako pa je poslovodstvo odgovorno tudi za pripravljane, sestavljanje in predstavljanje računovodskih informacij svojega podjetja, hkrati pa se tudi samo poslovodstvo zanima za informacije, ki jih vsebujejo računovodski izkazi, čeprav ima dostop do dodatnih upravljavskih in računovodskih informacij, ki mu pomagajo pri uresničevanju njegovih odgovornosti na področju načrtovanja, odločanja in nadziranja. Odgovornosti za računovodske izkaze se poslovodstvo na noben način ne more izogniti, lahko pa jo posredno zmanjša tako, da zagotovi delovanje računovodskega sistema, vendar mora v tem primeru poskrbeti za ustrezno delovanje notranjega kontroliranja in notranjih kontrol.

Notranje kontroliranje vsebuje notranje kontrole, ki imajo lahko neposreden vpliv na točnost, zanesljivost in popolnost računovodskih evidenc in seveda s tem tudi na resnično in pošteno predstavitev postopkov v računovodskih izkazih. Notranji kontrolni postopki so tisti, ki dopolnijo kontrolno okolje s postopki in usmeritvami. Postopke pa vzpostavi poslovodstvo, da bi zagotovilo sprejemljivo jamstvo za uresničevanje ciljev podjetja.

Če je sistem notranjega kontroliranja dobro postavljen, mora zagotoviti, da se v delovanju sistema odobrijo, izvedejo in evidentirajo samo verodostojne in pravilne poslovne spremembe, ter da se izvedejo in evidentirajo te spremembe tako, kot so bile odobrene. Možne napake v evidentiranju bi se morale z dobro postavljenim sistemom notranjega kontroliranja odkriti čim prej, saj se le tako lahko sprejmejo ustrezni ukrepi, ki bodo preprečili njihov vpliv na pravilnost in zakonitost izkazovanja podatkov v računovodskih evidencah in izkazih.

Urejeno kontrolno okolje je tisto, ki omogoča pravilno delovanje notranjih računovodskih kontrol, zato je revizorjevo poznavanje kontrolnega okolja pomembno in tudi preizkušanje notranjih kontrol brez spoznanja kontrolnega okolja ne more biti učinkovito in zadovoljivo.

Pri vzpostavljanju notranjih kontrol mora podjetje izhajati iz svojih ciljev in iz presoje možnosti, kaj se lahko zgodi, če kontrol ni, oziroma, da katera od potrebnih aktivnosti ne

bo opravljena, ali da ne bo opravljena pravilno. Uspešne kontrole morajo pravočasno preprečiti možne ali dejanske odmike od zastavljenega ali opozoriti nanje in dati sprejemljivo zagotovilo, da bodo zastavljeni cilji doseženi stroškovno učinkovito. Koristi ustreznih delujočih notranjih kontrol morajo presežati stroške, ki jih povzročajo, zato se notranje kontrole ne vzpostavljajo za nepomembna tveganja, hkrati pa se je potrebno izogibati tudi čezmernim kontrolam, ki so stroškovno neučinkovite in marsikdaj dosežejo ravno nasprotni učinek. Podjetja morajo pri oblikovanju in postavljanju kontrol poskrbeti za pravo kontrolno okolje s svojim odnosom, načinom razmišljanja in vodenja. Poudarek pri postavljanju kontrol mora biti na etiki in poštenju ter sposobnosti zaposlenih. Vse kontrole se začnejo s samokontrolo, potrebna pa je tudi kontrolna podpora, ki zagotavlja, da so ljudje sposobni usmerjati, uravnavati ali omejevati sami sebe.

### **2.3. Vrste notranjih kontrol**

Notranje kontrole se lahko razdeli v dve skupini, in sicer temeljne kontrole in vodstvene kontrole.

Temeljne kontrole obsegajo kontrolne postopke, ki so neposredno povezani s poslovnimi dogodki. Te vrste kontrol se delijo na kontrole pravilnosti podatkov, kontrole popolnosti obdelave podatkov in kontrole ponovnega opravljanja nekaterih postopkov. Kontrole pravilnosti podatkov so v podjetju tiste, ki zagotavljajo pravilnost podatkov tako, da se pravilnost enega podatka primerja z drugim podatkom. Najpogostejše metode, ki se pojavljajo pri teh kontrolah, so odobritev, primerjanje in preveritev podatkov. Namen kontrole popolnosti obdelave podatkov je, da zagotovijo, da so vsi podatki o nastalih poslovnih spremembah, ki morajo biti vsebovani v računovodskih evidencah in računovodskih izkazih, tudi dejansko evidentirani. Najpogostejše oblike teh kontrol se pojavljajo kot kontrola oštevilčenja dokumentov, kontrola popolnosti obdelave s pomočjo kontrolne vsote in kontrole nad odprtimi postavkami. Pri kontrolah s ponovnim opravljanjem določenih postopkov pa gre za postopke, s katerimi določen zaposleni ponovno opravi postopke, ki jih je pred njim opravil že nekdo drug. Te kontrole so sicer zelo zamudne, so pa hkrati tudi učinkovite.

Glavna naloga vodstvenih kontrol je v neprestanem nadziranju pravilnega delovanja temeljnih kontrol. Ločimo lahko med tremi vrstami notranjih kontrol – ločitev nalog, materialna odgovornost, omejitev pristopa in varovanje zaupnih podatkov, ter v nadziranju. Ločitev nalog pomeni, da se opredeli in razdeli opravila ter naloge na način, ki onemogoča, da bi bila celotna izvedba določene poslovne spremembe v pristojnosti ene same osebe. Na takšen način se zmanjša tveganje napak in prevar. Pri materialni odgovornosti, omejevanju pristopa in varovanju zaupnih podatkov je cilj v preventivnem delovanju in preprečitvi dejanj, ki niso v skladu z zakoni in pravili podjetja. Takšne kontrole omejujejo in preprečujejo rokovanje z določenimi sredstvi, listinami in podatki. Poleg omenjenih kontrol pa je potrebno vpeljati še kontrole, ki preprečujejo dostop nepooblaščenim osebam k raznim listinam. Kontrole nadziranja pa imajo za glavno nalogo nadziranje pravilnosti,

popolnosti in točnosti dela zaposlenih, ki opravljajo temeljne kontrole. V okviru nadziranja ločimo nadziranje, ki je vgrajeno v sistem notranjih kontrol, in neposredno nadziranje.

Poleg temeljnih in vodstvenih kontrol pa sta med notranjimi kontrolami posebej poudarjeni še dve vrsti – notranje računovodske kontrole in notranje kontrole v okviru obvladovanja tveganj. Notranje računovodske kontrole so pomembne zlasti zaradi njihovega pomena pri pripravljanju letnih računovodskih izkazov. Med računovodske kontrole sodi usklajevanje (prometi v breme in dobro morajo biti usklajeni pri knjiženju knjigovodske listine, analitične evidence morajo biti usklajene s sintetično, izdani proizvodi se morajo ujemati z zaračunanimi), med kontrole pa sodijo tudi obravnavanje poslovnih dogodkov in omejitve dostopa do podatkov.

### **3. NOTRANJE GOSPODARSKO REVIDIRANJE**

#### **3.1. Splošno o notranjem gospodarskem revidiranju**

Notranje gospodarsko revidiranje je neodvisna in nepristranska dejavnost preiskovanja in svetovanja, katere namen je izboljšati poslovanje, zmanjšati poslovno tveganje, prispevati k doseganju poslovnih ciljev in povečati dodano vrednost podjetja (Koželj, 2005, str. 35). V začetkih razvoja notranjega revidiranja je bila notranja revizija zelo ozko opredeljena, sedaj pa se dejavnost notranjega revidiranja postopno širi na celotno poslovanje, predvsem pa na področje pregledovanja in ocenjevanja notranjega kontroliranja, spoštovanja notranjih in zunanjih predpisov ter učinkovitosti, gospodarnosti in uspešnosti delovanja podjetja in njegovih organizacijskih enot.

Notranja revizijska dejavnost se večinoma ukvarja z revidiranjem uspešnosti in učinkovitosti poslovnih področij, ustreznega obvladovanja poslovnih tveganj in ustreznosti notranjega kontrolnega sistema, samoocenjevanjem obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, zanesljivostjo računovodskih in drugih poročil ter skladnostjo delovanja s predpisi.

Opravljanje notranje revizije ima dve poslanstvi za podjetje, saj v podjetju opravlja storitve v zvezi z dajanjem zagotovil in svetovanjem, kako premišljeno in urejeno delovati na področju poslovanja podjetja, hkrati pa v podjetju obvladuje poslovna tveganja, da bi se izboljšalo poslovanje in dosegale večje poslovne koristi. Namen obeh področij notranje revizijske dejavnosti je pomagati poslovodnikom in nadzornim organom, da pri svojem delu lažje dosežajo bistvene, glavne in izvedbene cilje pri delovanju podjetja. Med pglavitne oziroma bistvene cilje podjetja se štejejo trajni obstoj in razvoj podjetja, pri glavnih ciljeh pa je najpomembnejši poslovni izid in zagotavljanje plačilne sposobnosti. Iz bistvenega cilja izhajata tudi dva izvedbena cilja, in sicer, poslovna in denarna uspešnost.

Notranji revizor je tisti, ki poslovodstvu pri njegovi osnovni nalogi posreduje informacije o tem, ali so poslovna tveganja v zadovoljivi meri obvladovana, kje so morebitne slabosti in kakšen je revizorjev pogled na njihovo izboljšanje. Notranji revizor lahko opravlja svetovalne storitve kot del svojega običajnega delovanja. Storitve dajanja zagotovil in



svetovalne storitve se medsebojno ne izključujejo in ne preprečujejo drugih revizijskih storitev. Zato je glavna korist notranje revizije, da daje zagotovila poslovodnikom in članom nadzornega organa v podjetju, mnoge svetovalne storitve pa so hkrati tudi naravni podaljšek storitev dajanja zagotovil.

### **3.1.1. Zgodovinski razvoj notranje revizije**

Začetki notranjega revidiranja segajo h klasičnemu revidiranju računovodenja in financiranja, ko je šlo zgolj za presojanje varovanja premoženja in urejenosti knjigovodstva. Z novejšim revidiranjem se je začelo revidiranje poslovanja, ko so se začele vzpostavljati skrbi za vzpostavitev in uresničitev poslovnih pravil na vseh področjih poslovanja, presojanja notranjega kontrolnega sistema oziroma organizacijskega reda. Sodobno revidiranje pa je nadgradnja revidiranja poslovanja, saj gre za revidiranje poslovedenja, kar pa pomeni, da sta se začela presojanje učinkovitosti in uspešnosti poslovdnih aktivnosti in svetovalna dejavnost za uresničevanje strateških poslovdnih ciljev. Tako se sedaj sodobna revizija ukvarja s preiskovanjem in ocenjevanjem obstoja ter delovanjem učinkovitega, gospodarnega in uspešnega notranjega kontrolnega sistema, ter z vzpodbujanjem izboljšav v smislu preprečevanja, pravočasnega odpravljanja in zmanjševanja poslovdnih tveganj, hkrati pa notranja revizija sedaj opravlja svetovalne in druge sorodne storitve in daje konstruktivna priporočila poslovdstvu za obvladovanje tveganj in preprečevanje prevar, ki bi se lahko zgodile zaradi opustitve notranjih kontrol. V zadnjem času pa se na področju notranje revizije zopet kažejo spremembe in nadgradnja obstoječih okvirjev, saj notranja revizija prehaja tudi v notranje revizijsko svetovanje.

Notranja revizijska dejavnost se uvršča med podporne dejavnosti, ki z novimi vedenji in znanji podpira poslovdnike in nadzornike pri kratkoročnem in dolgoročnem uresničevanju nalog in ciljev delovanja podjetja. Vsebina notranje revizijske dejavnosti je odvisna od njenih splošnih strokovnih okvirjev.

Revidiranje poslovanja pomeni kratkoročno nadziranje tekočih poslovdnih aktivnosti in težnjo po sprotnem izboljševanju izvedbenega poslovanja v podjetju. Revidiranje poslovedenja pa presega revidiranje poslovanja in posega na področje strateškega poslovdnega odločanja o obstoju in razvoju podjetja ter razširi svoje naloge tudi na področje svetovalnih storitev.

Vse bolj pa danes govorimo tudi o novi organizacijski miselnosti, o novem slogu poslovedenja, ko imajo zaposlenci možnost uveljavljanja svojih sposobnosti in strokovnega znanja. Gre namreč za oblikovanje notranje revizijske dejavnosti kot »outsourcinga«. Poslovdstvo današnjega podjetja ima drugačne načine urejanja razmerij in pristojnosti, razdeljevanja nalog med organizacijske enote in zaposlence, usklajevanja nalog, hkrati pa so tudi razmerja moči med delodajalcem in delojemalcem pomembno drugačna, kot so bila v preteklosti. Takšna poslovdna naravnost sodobnih podjetij ni naključna, ampak je odraz splošnega gospodarskega razvoja, vključitve posameznikov v globalne mednarodne trge, kjer je stalna tekma med konkurenti in kjer je potrebno nenehno

potrjevanje svojih sposobnosti v smislu inovativnosti, boljše poslovne preudarnosti in cenovne ugodnosti ustvarjenih poslovnih učinkov.

### **3.1.2. Namen notranjega revidiranja**

Glavni namen notranje revizije je, da si lastniki, poslovodniki, upniki, državni organi in drugi prizadevajo za čim boljši nadzorni, predvsem notranji kontrolni sistem, ki zagotavlja zanesljivejše poslovanje podjetij. Revizorji pa so ponavadi tisti, ki se praviloma najprej lotijo preverjanja kontrolnega okolja ter primernosti vpeljanih in izvajanih notranjih kontrol v podjetju, saj je dobro vpeljan nadzorni sistem v podjetjih tisti, ki pomaga utrjevati in dvigovati ugled na denarnih, blagovnih in drugih trgih in je hkrati močna opora poslovodnikom, saj preprečuje in odkriva slabosti v poslovanju ter omogoča pravočasno sprejemanje popravljalnih ukrepov.

V poslovnem svetu obstaja notranje in zunanje kontroliranje ter revidiranje. Notranje nadziranje je tisto, ki presoja nepravilnosti in izgubljene priložnosti poslovodnikov, zunanje nadziranje pa presoja nepravilnosti in izgubljene priložnosti vseh tistih, ki imajo trajni ali začasni interes v povezavi z razvojem podjetja.

Revizijsko delo temelji na predpostavki, da je možno računovodske izkaze in računovodske podatke preveriti. Prav zaradi tega razloga si morajo revizorji in poslovodstvo prizadevati za poštene predstavitve računovodskih izkazov. Revizije se opravljajo, da bi dale relativno zagotovilo, da so računovodski izkazi predstavljeni pošteno. Pri zbiranju dokazov mora vsak revizor obdržati določeno mero poklicnega dvoma o uradnih trditvah poslovodstva. Revizor ne predstavlja niti poštenih niti nepoštenih uradnih trditvev. Če podjetje nima ustreznih notranjih kontrol, se v računovodskih izkazih lažje pojavljajo napake in sredstva se lažje nezakonito prisvajajo, prav zaradi tega pa je potem tudi precej težje pripraviti računovodske izkaze in računovodske podatke, ki bi jih bilo mogoče preveriti.

### **3.1.3. Cilj notranjega revidiranja**

Temeljni cilji revidiranja se med seboj razlikujejo glede na geografska področja oziroma okolja, kjer se revizija izvaja. Tako je značilno za revizije, ki se izvajajo na nemškem in romanskem področju, da dajo velik poudarek presojanju spoštovanja predpisov, načel o urejenem knjigovodenju in pravno pravilnemu izkazovanju kategorij v računovodstvu in njihovih poročilih. Za revizije, ki se izvajajo na angleškem, ameriškem in nizozemskem področju, pa velja, da dajejo poudarek spoštovanju opredeljenih in splošno sprejetih računovodskih načel in standardov ter zagotavljanju resničnega in poštenega vpogleda v gospodarski položaj in uspeh podjetja.

Vendar pa pri reviziji obstaja ustaljen okvir delovnih korakov ne glede na geografsko področje, ki vključuje:

1. pobudo za presojo poslovnega dogodka, procesa ali stanja,

2. spoznavanje predmeta revidiranja,
3. preizkušanje in ocenjevanje pridobljenih spoznanj na revidiranem področju,
4. oblikovanje neodvisnega in nepristranskega mnenja o revizorjevih ugotovitvah,
5. izvedeniško poročanje o ugotovitvah s konstruktivnimi priporočili za odpravo ugotovljenih nepravilnosti.

### **3.1.4. Metode notranjega revidiranja**

Revizor pri svojem delu uporablja različne metode in načine presojanja. Med najpogostejše se štejejo induktivna, deduktivna in izkustvena metoda.

Z induktivno metodo se revidira najprej posamezne sestavine revidiranega poslovnega dogodka, procesa ali stanja in se šele potem revidira zadani cilj. Deduktivna metoda začne z revidiranjem zadanega cilja in se kasneje nadaljuje z revidiranjem oziroma presojanjem sprememb, ki so privedle do revidiranega stanja. Izkustvena metoda pa pomeni, da se revidira izbrane in značilne poslovne dogodke, procese in stanja ob pomoči revizijskih izkušenj. Poleg zgoraj omenjenih induktivne, deduktivne in izkustvene metode, ki se štejejo med glavne načine presojanja pri revidiranju, obstajajo pa tudi posebni načini. Med te pa se štejejo metoda intenzitete, metoda smeri ter metoda obsega in kontinuitete. Pri metodi intenzitete gre za presojanje vsebinskega in formalnega vidika revidiranega poslovnega dogodka, procesa ali stanja. Metoda smeri se lahko izvaja v dve smeri – progresivna smer pomeni, da se revidira v isti smeri, kot teče obravnavanje podatkov o revidirani zadevi, kar pomeni, da se najprej preizkusi pravilnost poslovnih listin, nato zapis v poslovne razvide in na koncu podatke v računovodskem izkazu, druga smer pa je retrogradna, ki poteka ravno v nasprotni smeri od prej omenjene progresivne smeri. Metoda obsega in kontinuitete pa pomeni, da revidiranje poteka posredno ali neposredno. Neposredno revidiranje pomeni, da se preizkusi in oceni vse poslovne dogodke, procese in stanja, ki so predmet revidiranja, in v tem primeru se lahko govori o neprekinjenem revidiranju. Pri posrednem revidiranju pa se zbere samo nekaj dogodkov, procesov ali stanj in zato gre v tem primeru za prekinjeno metodo revidiranja.

### **3.1.5. Vrste notranjega revidiranja**

Vrsta notranje revizije je odvisna od tega, kakšen obseg poslovanja se revidira. Če gre za revidiranje delovanja enovitega ali povezanega podjetja, potem govorimo o celoviti reviziji, saj notranje revidiranje posega na vsa področja poslovanja. V nasprotnem primeru, pa se lahko govori o delni reviziji, ko poteka notranje revidiranje na posameznih organizacijskih delih podjetja, njihovih poslovnih področjih ali samih nosilcih odločevalnih ravni.

V primeru delne revizije gre za več podvrst revidiranja, in sicer (Koletnik, 2000, str. 65):

- revidiranje ustreznosti in uspešnosti ter pravilnosti oziroma zakonitosti na področjih poslovanja,
- revidiranje zanesljivosti računovodskega poročanja,

- revidiranje zanesljivosti neračunovodskega poročanja v finančni, proizvodni, trženjski in kadrovske dejavnosti in v drugih izvedbenih informacijskih dejavnostih,
- revidiranje ustreznosti poslovnega obvladovanja poslovnih tveganj.

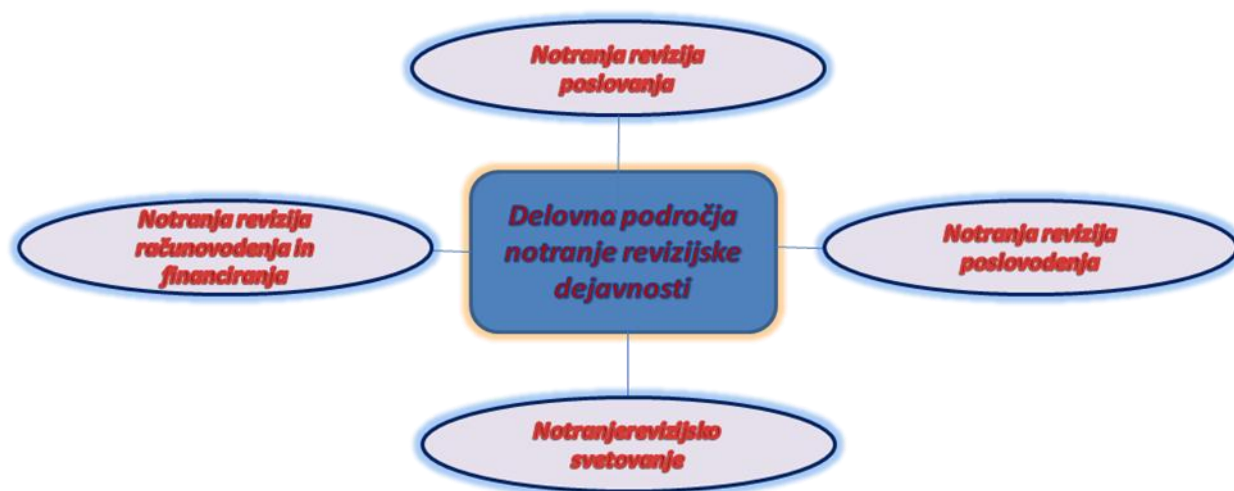
Poleg celovitega in delnega revidiranja pa se v podjetjih poslužujejo tudi stalnih in občasnih notranjih revizij. Stalne notranje revizije praviloma temeljijo na dolgoročnem načrtovanju in uresničevanju revizijskih nalog, v skladu z ocenjenim poslovnim tveganjem na revidiranih področjih. Občasne notranje revizije pa niso predmet dolgoročnega načrtovanja, ampak mednje večinoma sodijo preiskovanje in ocenjevanje, ter poročanje o ustreznosti revidiranih poslovnih dogodkov, procesov ali stanj, računovodskih in neračunovodskih poročil in drugih občasnih nalog.

Glede na razvoj notranje revizije se med seboj ločijo tudi klasična, novejša in sodobna revizija. Klasično revidiranje računovodenja in financiranja pomeni, da se preizkuša in ocenjuje posamezne dogodke, procese ali stanja, zlasti v povezavi z varovanjem sredstev in urejenostjo knjigovodenja. Pri novejšem revidiranju poslovanja gre za razširjene naloge notranje revizije, ki presegajo računovodsko in finančno dejavnost, saj se že preizkuša in ocenjuje urejenost poslovanja na vseh poslovnih področjih, kjer se predvideva, da so posamezne stvari pravilno urejene le, če so zakonite, in če so izdelana ustrezna pravila za poslovanje. Novejše revidiranje poslovanja pa pomeni, da gre predvsem za kratkoročno nadziranje poslovnih aktivnosti in hkrati za težnjo po sprotne izboljševanju izvedbenega poslovanja v podjetju. Pri omenjeni vrsti notranje revizije se pojavlja tudi revizija poslovanja, ki presega prej navedene vrste revizij in posega na področje strateškega poslovnega odločanja o obstoju in razvoju podjetja, ter razširi naloge tudi na področje svetovalnih storitev.

Najnovejša vrsta notranje revizije, tako imenovana sodobna notranja revizija, pa je namenjena dolgoročnemu oziroma trajnemu obstoju in razvoju podjetja in se ukvarja z naslednjimi nalogami (Koletnik, 2007, str. 67):

- preiskuje in ocenjuje obstoj in delovanje učinkovitega, gospodarnega in uspešnega notranjega kontrolnega sistema,
- vzpodbuja izboljšave v smislu preprečevanja, pravočasnega odpravljanja in zmanjševanja poslovnih tveganj,
- opravlja svetovalne in druge sorodne storitve ter daje konstruktivna priporočila poslovodstvu za obvladovanje tveganj in preprečevanje prevar, ki bi se lahko zgodile zaradi opustitve notranjih kontrol.

Slika 3: Delovna področja notranje revizijske dejavnosti



Vir : F. Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 67

### 3.2. Organizacija notranjega revidiranja

Dejavnost, velikost in organiziranost podjetja so tisti dejavniki, ki pomembno vplivajo na vsebino in velikost strokovnih služb in prav zaradi tega imajo v manjših organizacijah s preudarno organizacijsko sestavo manjše število sodelavcev in strokovnih služb, v večjih podjetjih pa zaposleni opravljajo več sorodnih strokovnih opravil in v tem primeru gre za večjo specializacijo na posameznih delovnih področjih.

Podobno se dogaja tudi z notranje revizijsko dejavnostjo, saj se zasledi, da je v manjših podjetjih veliko manjši obseg te dejavnosti, ki jo ponavadi uresničujejo majhne notranje revizijske službe z enim ali dvema notranjima revizorjema, oziroma takšne službe v podjetju sploh ni in to dejavnost uresničujejo zunanji izvajalci. Srednja in velika podjetja pa imajo velikokrat zaradi razgibane organizacijske sestave, poslovnega izida in števila zaposlenih takšno službo organizirano kar znotraj podjetja.

Vendar pa je notranje revidiranje pomembno za vse gospodarske družbe, tako velike, srednje in tudi majhne, saj spremembe v poslovanju podjetja postajajo vedno bolj obsežne in zapletene, vedno več je poslovnih dogodkov, uvajajo se nove tehnologije in postopki, proizvodi in storitve pa so vedno bolj raznoliki. Podjetja se pri svojem delovanju vključujejo v mednarodne blagovne in finančne tokove, s tem pa nastaja vedno več mednarodnih podjetij in prav zaradi tega se v podjetjih v vseh državah pojavlja potreba po ustanovitvi notranjerevizijskih služb.

Notranje revidiranje je pomembno, vendar pa vzpostavitev lastne notranje revizijske službe ni vedno smotrna, oziroma ni smotrna za vse gospodarske družbe. Na odločitev o tem, ali

bo posamezno podjetje imelo lastno notranje revizijsko službo ali ne, vplivajo naslednji dejavniki:

- velikost podjetja (za lastno notranje revizijsko službo se praviloma odločajo največja podjetja, z velikim premoženjem in velikim številom zaposlenih, saj imajo takšna podjetja ponavadi precej razvejano področje delovanja z različnimi glavnimi in stranskimi dejavnostmi, organizirana pa so v več organizacijskih enot, kjer se izvajajo najrazličnejši poslovni procesi. Velika podjetja so običajno tudi kapitalsko povezana z več odvisnimi podjetji, ki so lahko locirana v drugi državi, kar pa še dodatno prispeva k večji izpostavljenosti tveganjem in težjemu obvladovanju sistema kot celote.),
- izpostavljenost tveganjem (gre za najbolj odvisno lastnost od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, a vendar so manjša podjetja na tem področju v precej boljšem položaju, saj so bolj fleksibilna in zaradi večje preglednosti nad poslovanjem tveganja hitreje zaznajo in se zato tudi lažje odzovejo nanje). Nasprotno pa so velika podjetja pri svojem delovanju izpostavljena številnim zunanjim in notranjim dejavnikom tveganja, zato zanje tudi velja, da tveganj brez nekega sistematičnega proučevanja, ki ga praviloma opravljajo notranji revizorji in notranje revizijske službe, ni mogoče obvladovati),
- motnje v organizaciji (te so največkrat posledica neenakomerne rasti podjetja, čemur se organizacijski ustroj in delovanje posameznih procesov ne prilagodi, ali pa so te prilagoditve prepočasne in neustrezne. Zaradi tega nastajajo v podjetjih ozka grla in druge težave, ki vplivajo na poslovanje. Z notranjim revidiranjem je verjetnost takšnih in podobnih organizacijskih vplivov veliko manjša.),
- nezanesljivost notranjega kontroliranja (do nezanesljivosti pride, če sistem vgrajenih kontrol ni ustrezno zasnovan, ali pa če so osebe, ki notranje kontroliranje izvajajo, preveč povezane z izvršilnimi, oziroma, če naloge in odgovornost niso primerno razmejene.)
- nedoseganje načrtovanih rezultatov (lahko se zgodi, da kljub spremljanju rezultatov odmiki uresničenege od načrtovanega niso zadovoljivo pojasnjeni. Razlog je ponavadi v tem, da analize opravljajo osebe, ki so sodelovale pri operativnem izvajanju, in prav zaradi tega njihove ugotovitve niso povsem objektivne. Če bi analize opravljala neodvisna notranjerevizijska služba, takšnih pomanjkljivosti ne bi bilo.),
- velik obseg napak (napake so ponavadi ugotovljene šele pri zunanem revidiranju, ki prav tako pokaže, da kontrolni mehanizmi v podjetju niso ustrezni in prav zaradi tega bi bila vzpostavitev notranjega revidiranja v takšnih primerih še kako potrebna in koristna.),
- potreba po učinkovitem zmanjševanju stroškov na nivoju podjetja kot celote (to zahteva obsežne analize preteklega in bodočega poslovanja, ki jih najlažje opravijo notranji revizorji, ki so zato strokovno usposobljeni, imajo dober pregled nad poslovanjem in najboljše poznajo dejavnike negotovosti ter so jim znani ključni cilji podjetja, in prav zaradi tega so rezultati njihovih analiz na visoki kvalitetni ravni.).

Ko posamezno podjetje ali gospodarska družba doseže določeno raven velikosti, je smiselno znotraj samega podjetja uvesti notranjo revizijsko službo, saj v nasprotnem primeru notranje informacije, ki so posredovane poslovodstvu, ne zagotavljajo več popolnega pregleda nad delovanjem podjetja in poslovanjem.

### 3.2.1. Notranjerevizijska služba, organizirana znotraj podjetja

Kako bo notranja revizija kot organizacijski ustroj v podjetju oblikovana, je odvisno od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov ter opredeljenih ciljev in področij notranjega revidiranja. Notranje revidiranje je v vsakem primeru potrebno uvesti v podjetju kot neodvisno in strokovno funkcijo, ki uspešno uresničuje postavljene cilje in upravičuje svoj obstoj, notranji revizorji pa ne smejo biti podrejeni poslovodstvu.

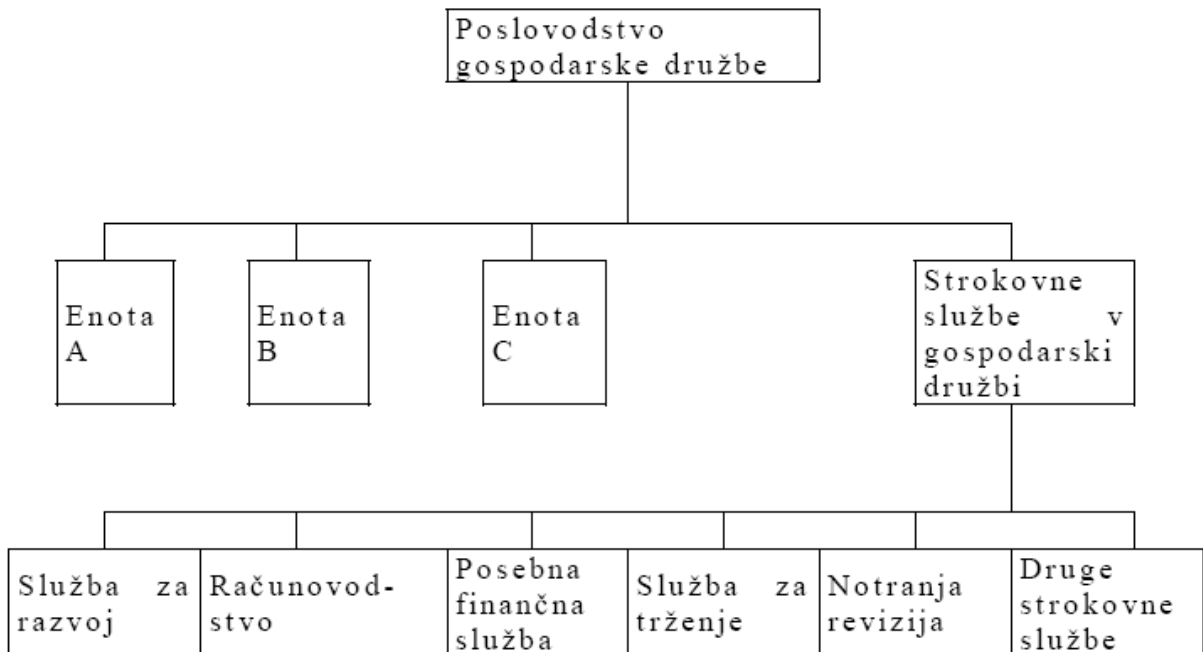
V podjetju je lahko služba notranje revizije organizirana na enega od naslednjih načinov:

- notranje revidiranje kot **svetovalna (štabna) služba** vrhovnega poslovodstva, pri čemer se področje dela notranje revizije razširi na vse funkcije v podjetju, funkcionalno in administrativno pa poroča upravi,
- notranje revidiranje kot **neodvisna služba**, podrejena revizijskemu odboru podjetja, pri čemer se predpostavlja obstoj revizijskega odbora v podjetju, ki mu je služba notranje revizije tudi neposredno podrejena.

Modernejše notranje revizijske službe pri sedanjem opravljanju nalog širijo krog dela na revizijo celotnega organizacijskega reda v podjetju, tako da se današnja vsebina in neodvisnost postavljata na raven štabne službe podjetja. V teh primerih prideta do izraza tudi lastna pobuda in nepristranskost notranjega revizorja.

International standards for the professional practice of internal auditing (2004, str. 5) v svojem navodilu za postopke 1110-1 – Organizacijska neodvisnost določajo, da mora predstojnik notranje revizije poročati ravni organizacije, ki omogoča izvajalcu notranje revizije, da izpolnjuje svoje naloge. Revizor mora biti odgovoren posamezniku v organizaciji, ki ima dovolj moči, da zagotovi neodvisnost in nepristranskost. To zahtevo pa je najlažje izpolniti, če je notranje revidiranje organizirano v samostojni organizacijski enoti, kot je prikazano na sliki 4.

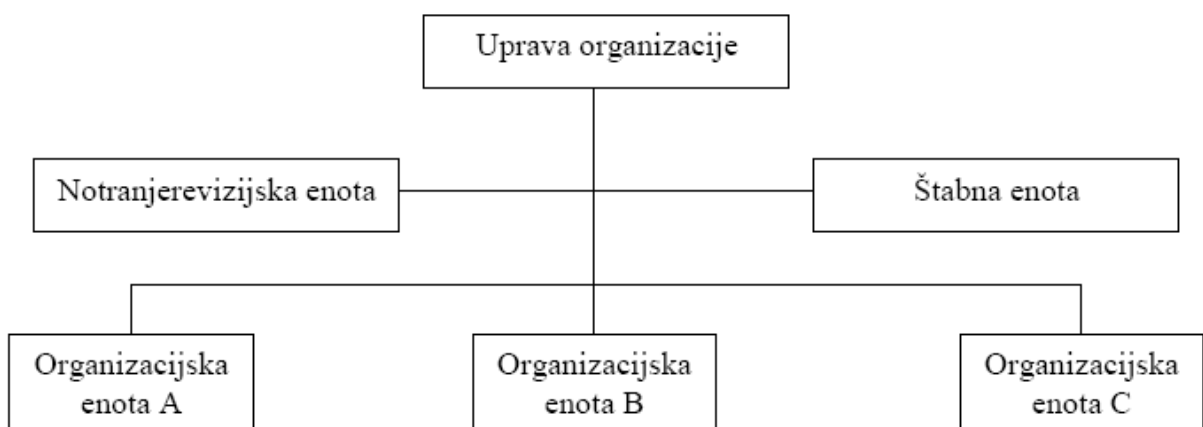
Slika 4: Notranja revizija, kot ena strokovnih služb



Vir: F. Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 124

S slike 5 je jasno razvidna neposredna podrejenost službe notranje revizije upravi organizacije in s tem ločitev od drugih operativnih ravni oziroma drugih organizacijskih delov organizacije, ki tako teže vplivajo na korektnost poročanja predstojnika notranje revizije.

Slika 5: Notranja revizija kot štabna služba posloводства



Vir: F. Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 124

Predvsem zato, da bi se zagotovila neodvisnost notranjega revizorja, v zadnjem času prihaja v ospredje imenovanje nadzornega odbora ali revizijskega odbora, ki predstavlja svetovadni organ nadzornega sveta, notranji revizor pa mu je odgovoren s svojim delom.



Temeljno poslanstvo odbora za revizijo ali revizijskega odbora je v tem, da nudi nadzornemu svetu ali upravnemu odboru strokovno podporo pri nadziranju poslovanja podjetja. V odboru obstaja varovalni mehanizem, ki omogoča, da je delovanje nadzornega sveta ali upravnega odbora, in prek njega samega podjetja, varnejše in uspešnejše pri uresničevanju njegove vizije in strateških ciljev. Odbor deluje praviloma v prisotnosti njegovih članov in vabljenih revizorjev, poslovodnikov ter drugih strokovnih sodelavcev podjetja in morebitnih zunanjih veščakov, ki so vključeni v obravnavano vsebino. Odbor za revizijo daje soglasje k imenovanju in ureditvi delovnopravnih razmerij s predstojnikom notranje revizijske službe in pooblaščenecem za varovanje zakonitosti poslovanja podjetja. Osrednja pozornost odbora za revizijo je usmerjena v obvladovanje poslovnih tveganj in v zagotavljanje sistema notranjega kontroliranja. Zato je treba v ustanovni listini odbora ločeno opredeliti, kaj bo počel revizijski odbor na teh dveh za podjetje strateško pomembnih področjih delovanja. Poslanstvo odbora za revizijo je tudi v strokovnih razpravah med člani odbora in nosilci odgovornosti za obvladovanje poslovnih tveganj in notranjih kontrol (Vremec, 2003, str. 29).

Na splošno pa se lahko govori o revizijskih odborih, katerih glavne naloge so v razpravljanju o notranjem nadzornem sistemu in njegovih sestavinah, ocenjevanju organiziranosti in strokovnosti izvajalcev notranje revizije ter preverjanju načrtovanja in uresničevanja revizijske dejavnosti. Revizijski odbor skrbi tudi za izbiro zunanjega revizorja letnega poročila, razpravlja o obsegu in težiščih dela zunanjih revizorjev, razpravlja o vsakokratnih načrtih dela notranjih in zunanjih revizorjev, razpravlja o letnih poročilih in izsledkih revidiranja letnih poročil in presoja, ali je letno poslovno poročilo skladno s celotnim letnim poročilom podjetja.

Odbor za revizijo mora delovati neodvisno v vseh povezavah s poslovodstvom, hkrati pa je potrebno zagotoviti konkretno sodelovanje med odborom za revizijo in notranjo revizijsko službo, da bi le-ta lahko strokovno, primerno in pošteno opravljala svoje delo, ter zagotoviti informacije o izdelavi letnega poročila in o delu ter izsledkih zunanjega revizorja pri revidiranju letnega poročila.

Da se oblikuje odbor za revizijo, predstavlja to podjetju določene koristi oziroma prednosti, saj se s tem krepijo neodvisni izvajalci nadzorne dejavnosti v podjetju, razširi se neodvisna notranja revizija, in izboljšuje se učinkovitost dela nadzornega sveta v podjetju.

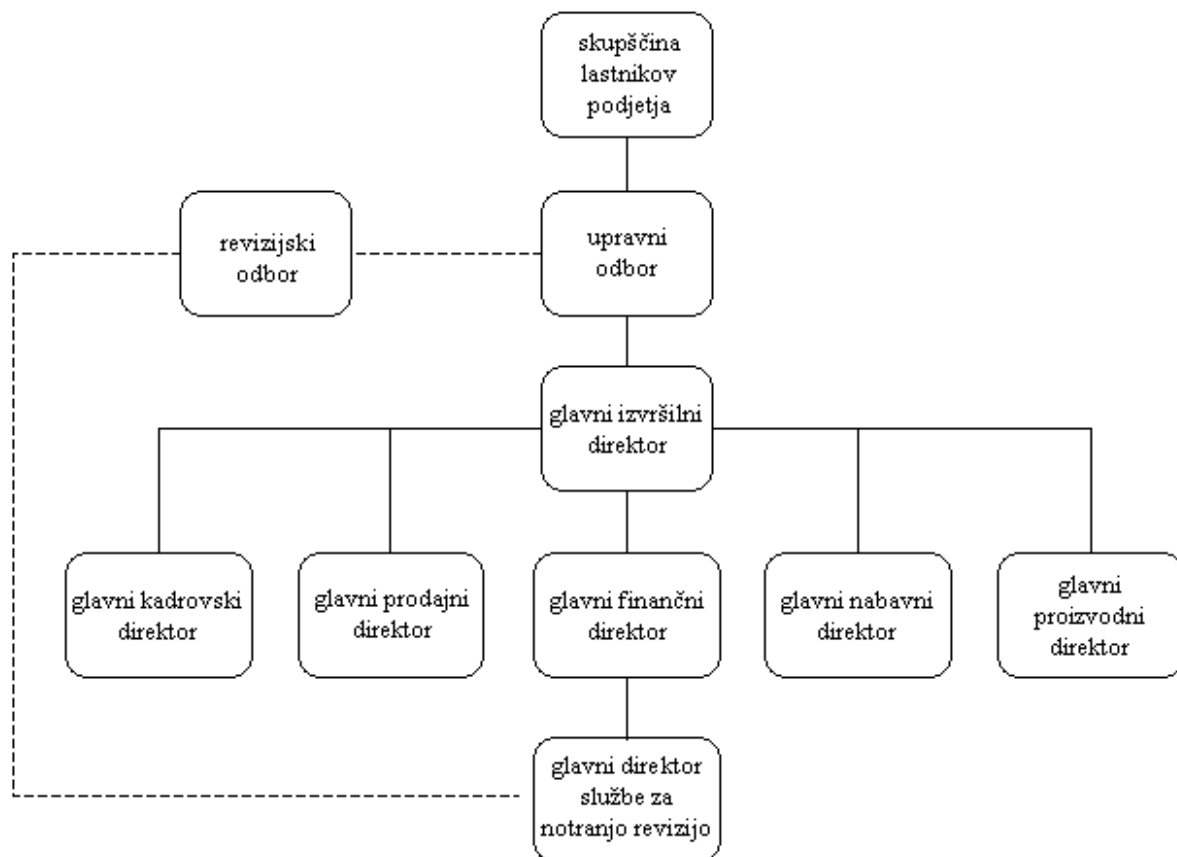
Delo odbora za revizijo je usmerjeno na več področij v podjetju. Tako se na računovodskem področju kaže njegova usmerjenost v presojanje samega računovodenja (urejenost, zanesljivost in zakonitost računovodske dejavnosti), notranjega in zunanjega računovodskega poročanja (zanesljivost računovodskega poročanja), zunanjega revidiranja letnih in drugih računovodskih poročil ter nenazadnje tudi notranjega revidiranja računovodenja in računovodskih poročil.

Na področju notranje revizije je delo odbora za revizijo usmerjeno v presojanje skrbi za neodvisno, nepristransko, učinkovito, gospodarno in uspešno delovanje notranje revizijske dejavnosti, skrbi za neoporečno načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, koordiniranje in nadziranje dela nosilcev notranje revizijske dejavnosti, skrbi za to, da imata odbor za revizijo in nadzorni svet ali upravni odbor pregled nad urejenostjo, zakonitostjo in zanesljivostjo delovanja vseh dejavnosti, ter skrbi za to, da ima odbor za revizijo strokovno kritičen pregled na mnenja, konstruktivne predloge in popravljalne ukrepe.

Na področju zunanje revizije pa se odbor za revizijo usmerja v presojo priskrbe zunanje revizijskih storitev (izbira neodvisnega in strokovno primerne pooblaščenega revizorja), presojo strokovne neoporečnosti zunanjega revizorja v postopkih preiskovanja in ocenjevanja resničnosti in poštenosti na revidiranem področju, presojo strokovne neoporečnosti zunanjega revizorja pri poročanju o izsledkih revidiranja, presojo priskrbe in uresničitve sorodnih storitev pri zunanjih revizorjih, presojo učinkovitosti, varčnosti in uspešnosti zunanje revizijskih in njim sorodnih storitev, ter sprejema stališča in pobud in poročanja nadzornemu svetu ali upravnemu odboru o sprejemljivosti ali morebitnih usmerjevalnih in popravljalnih ukrepih.

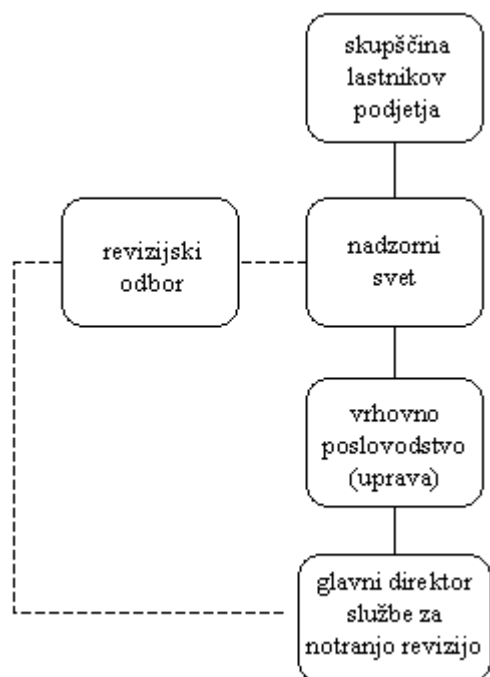
Delo odbora za revizijo je treba tudi občasno presojati. Zato naj bi ob izteku poslovnega leta nadzorni svet oziroma upravni odbor in sam odbor ocenjevala strokovno in poslovno zadovoljstvo pri uresničevanju vsebine iz ustanovne listine odbora. Odbor za revizijo deluje strokovno in urejeno, zato poleg ustanovnega akta potrebuje še pravila o načinu njegovega delovanja, ki so zapisana v poslovniku o delu odbora.

Slika 6: Primer organizacijske strukture enotirnega sistema upravljanja družbe z vključenim revizijskim odborom



Vir: F. Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 122.

Slika 7: Primer organizacijske strukture dvotirnega sistema upravljanja družbe z vključenim revizijskim odborom



Vir: F. Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 122.

Velikost revizijskega odbora se razlikuje od družbe do družbe, vendar naj bi bil revizijski odbor sestavljen iz vsaj treh neodvisnih zunanjih direktorjev, saj v dvotirnem sistemu upravljanja nastopajo trije organi, in sicer skupščina, nadzorni svet in uprava, in prej omenjeni neodvisni zunanji direktorji naj bi bili neposredno odgovorni nadzornemu svetu. Člani revizijskega odbora so voljeni za obdobje 3-5 let z možnostjo ponovne izvolitve. Revizijski odbor mora biti dovolj velik, da zagotovi uravnoteženost stališč in izkušenj, vendar pa dovolj majhen, da deluje učinkovito (Braiotta, 1999, str. 11).

Zaradi nadzorne vloge članov revizijskega odbora je njihova glavna odlika neodvisnost (Bratina, 2006, str. 1199). Z neodvisnim delovanjem lahko konstruktivno nasprotujejo odločitvam uprave, ali pa se zavzemajo za nasprotna stališča kot uprava.

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (2008) v svojem 279. členu navaja, da so tudi v Sloveniji postali revizijski odbori obvezni v vseh tistih družbah, s katerih vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu. V tem primeru mora nadzorni svet oblikovati revizijsko komisijo.

Revizijski odbor naj bi poleg prejemanja in pregledovanja zaupnih poročil, pripravljenih s strani notranjih revizorjev, vključeval še naslednje naloge:

- preverjanje učinkovitosti delovanja sistemov notranjih kontrol pri njihovem uvajanju in obvladovanju tveganj,
- potrjevanje plačil, novih zaposlovanj oziroma odpustitev zaposlenih v okviru službe notranje revizije,
- nudenje možnosti, da lahko notranji revizorji predstavijo probleme in ugotovitve, do katerih so prišli med svojim delom, brez prisotnosti posloводства,
- nadzor nad procesom računovodskega poročanja,
- nadzor in obravnavo procesa preverjanja delovanja v skladu z veljavno zakonodajo,
- predlaganje in potrjevanje izbora zunanjih revizorjev in področja oziroma obsega njihovih storitev,
- skupaj z višjim poslovodstvom in zunanjimi revizorji pa naj bi konec vsakega leta pregledal ugotovitve,
- srečevanje z zakonodajnimi telesi, da bi razreševali kakršne koli probleme.

V okviru svojih zadolžitev lahko revizijski odbor veliko prispeva k preprečevanju ali pa vsaj k odkrivanju prevarantskega delovanja v podjetju. Revizijski odbor mora tudi zagotoviti neoviran dostop notranjim revizorjem do finančnih podatkov in poročil, in to na primeren, podroben in učinkovit način ter v sodelovanju z zunanjimi revizorji. Poudariti je potrebno tudi naloge revizijskega odbora, ki vsebujejo pregledovanje procesov analiziranja tveganj glede prevar pri pripravi finančnih poročil, spremljati mora tudi ustreznost delovanja zaposlenih v skladu z internimi pravili obnašanja (angl. *Code of Conduct*).

Revizijski odbor je tudi odgovoren za vpeljavo koncepta informatorjev, ki lahko zelo izboljša učinkovitost sistema notranjih kontrol v družbi. Informatorji so posamezniki v

družbi, ki poročajo o nezakonitih in neetičnih postopkih in načelih, ki so jim priča na delovnem mestu. Informatorji (angl. *Whistle Blower*) so osebe, ki pomagajo pri odkrivanju nepravilnosti v računovodenju ali notranjem kontroliranju. Podjetje mora oblikovati mehanizme za zaposlene, ki želijo v dobri veri morebitne napake prijaviti anonimno. Vsakršen poskus odpustitve, degradacije ali druge oblike diskriminacije informatorjev mora biti v podjetju prepovedan in sankcioniran. Podjetje pa mora hkrati poskrbeti tudi za to, da zaposleni te možnosti ne izrabljajo za osebno okoriščenje ali za maščevanje sodelavcem.

Revizijski odbor se mora zavedati, da sta organizacijski status in neodvisnost dejanj ključnega pomena za zaščito notranjih revizorjev pred različnimi negativnimi vplivi znotraj organizacije in političnimi pritiski. Z učinkovitim in uspešnim revizijskim odborom se lahko doseže več prednosti v družbi na področjih, kot so povečana učinkovitost članov nadzornega sveta, pomoč zakonskim zunanjim revizorjem pri poročanju o resnih pomanjkljivostih pri delovanju posloводства in uprave, povečanje zaupanja javnosti v verodostojnost in objektivnost računovodskih izkazov ter vzpostavitev posrednika med upravo in zakonskimi zunanjimi revizorji (Duhovnik, 2002, str. 18).

Kot je razvidno s slike 8, služba notranje revizije za velika diverzificirana in decentralizirana podjetja z zapleteno organizacijsko strukturo predstavlja posvetovalni (štabni) organ uprave in nadzornega sveta, posrednik med njima pa je revizijski odbor (Tušek, Žagar, 1999, str. 30–31). S slike je tudi razviden neodvisen položaj službe notranje revizije glede na druge poslovne funkcije podjetja. Tako je preprečeno celotnemu poslovodstvu, da bi lahko na njeno delovanje vplivalo v nasprotju s cilji in interesi podjetja in s tem njegovih lastnikov.

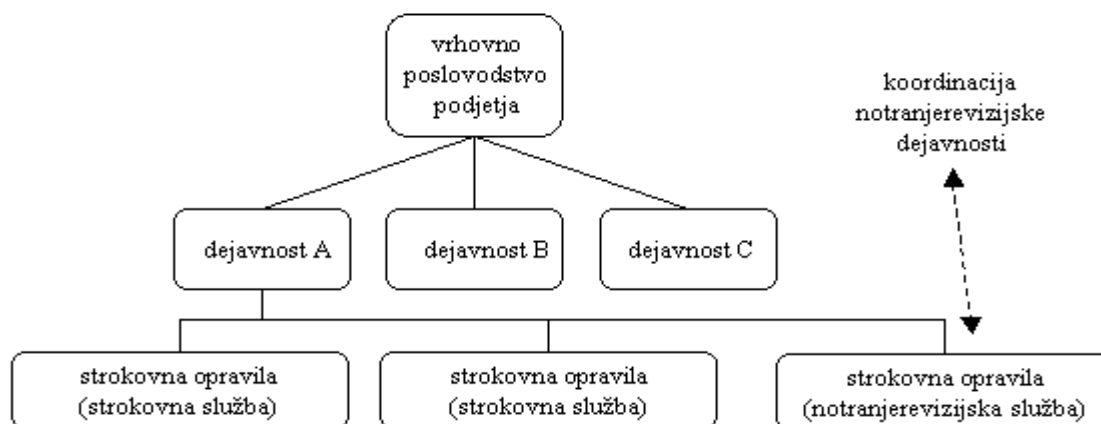
Slika 8: Organizacijska podrejenost notranje revizije v večjih podjetjih



Vir: B. Tušek & L. Žagar, Vloga notranjega revizorja pri odločanju v podjetju, 1999, str. 31.

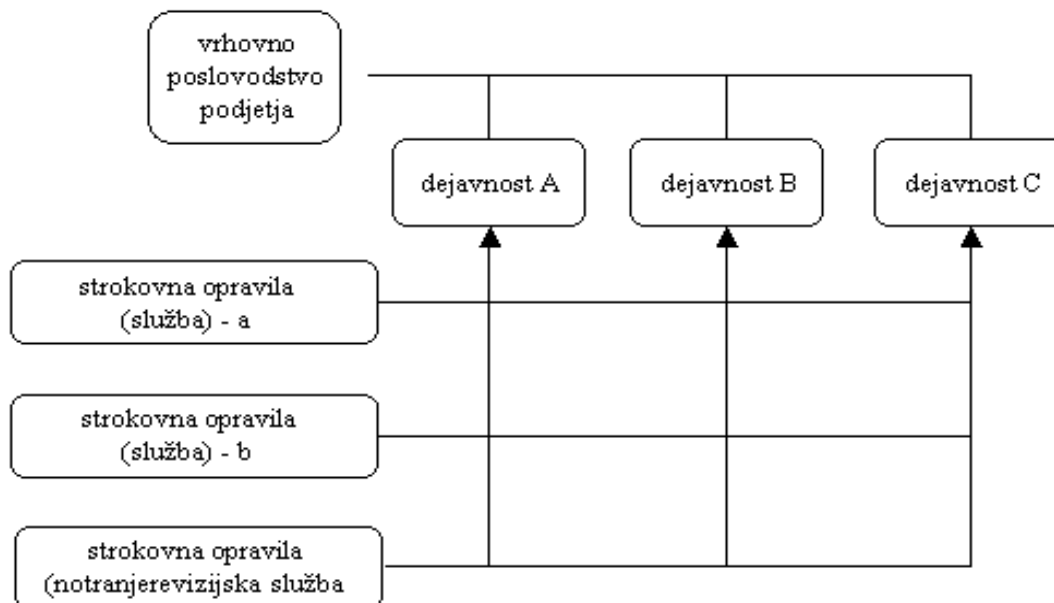
Podjetje pa se lahko odloči tudi za centralizirano ali decentralizirano notranjerevizijsko dejavnost. V primeru centralizirane notranje revizijske dejavnosti gre za oblikovanje enovite notranje revizijske službe, ki je pristojna za notranje revidiranje v vseh dejavnostih v enovitem ali povezanem podjetju. Pri decentralizirani notranjerevizijski dejavnosti pa gre za več služb, ki so pristojne za posamezne dejavnosti ali organizacijske dele enovitega ali povezanega podjetja. Kadar se notranjerevizijska dejavnost organizira in opravlja na izbranih organizacijskih ravneh, v izbranih dejavnostih ali na področjih, je na ravni podjetja le koordinacija notranjerevizijske dejavnosti. Takšna rešitev je primerna za velike poslovne sisteme, zato je decentralizirana notranjerevizijska dejavnost priporočljiva zlasti za velika in povezana podjetja.

Slika 9: Decentralizirani način delovanja službe notranje revizije



Vir: F. Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 123.

Slika 10: Centraliziran način delovanja službe notranje revizije



Vir: F. Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 123.

V okviru notranje revizijske službe se lahko oblikuje več organizacijskih enot, ki zaokrožujejo vrste ali faze revizijskih nalog. Uskupini se jih lahko po temeljnih dejavnostih v podjetju, po fazah revizijskih del ali geografskih področjih, kjer so locirana odvisna podjetja ali poslovne enote.

### 3.2.2. Notranje revizijska služba, organizirana zunaj podjetja

Danes lahko govorimo o novi organizacijski miselnosti in novem slogu poslovanja, tako imenovanem »outsourcingu«. Poslovodstvo današnjega podjetja ima drugačne načine urejanja razmerij in pristojnosti, razdeljevanja nalog med organizacijske enote, usklajevanja nalog ter razmerja moči med delodajalcem in delojemalcem. Takšna poslovna naravnost sodobnih podjetij je odraz splošnega gospodarskega razvoja, kjer je potrebno nenehno potrjevati svoje sposobnosti v smislu inovativnosti, boljše poslovne preudarnosti in cenovne ugodnosti ustvarjenih poslovnih učinkov. Ves razvoj čedalje bolj poteka po načelu »napraviti ali kupiti«, kar pomeni, da poslovodniki razmišljajo, ali bodo nekaj, kar je po poslovni plati smiselno početi, naredili sami, ali pa bodo prepustili drugemu, ki je več narediti isto stvar ali opraviti isto storitev ceneje in morda še bolje.

Kadar se podjetje odloči za zunanega izvajalca, želi imeti razvito notranjerevizijsko dejavnost, vendar ne želi imeti svojih izvajalcev, kar posledično pomeni, da ne želi imeti svoje notranjerevizijske službe in svojih notranjerevizijskih kadrov (Korpič, 2004, str. 57). Za takšno rešitev se praviloma odločajo poslovodniki manjših in srednjih podjetij v začetni fazi svojega delovanja, saj s tem dosežejo večje poslovne in gospodarske koristi.

V primeru, da se v podjetju odločijo za zunanje izvajanje dejavnosti notranje revizije, mora podjetje imeti glavnega skrbnika, to je odgovornega človeka, ki bo skrbel, da bo dejavnost delovala na želeni kakovostni in stroškovni ravni. Potrebujemo torej predstojnika notranje revizijske dejavnosti, ki bo skrbel za njeno strokovno načrtovanje, uresničevanje in nadziranje izvajalcev tovrstnih storitev. Skrbel bo torej za njeno učinkovito, varčno in uspešno delovanje (Koletnik, 1998, str. 135).

Da podjetje pridobi ustreznega zunanjega izvajalca notranje revizijske dejavnosti, mora opraviti določene postopke. Samo vrhovno poslovodstvo podjetja se mora odločiti za notranjerevizijsko dejavnost, hkrati pa mora opredeliti srednjeročne in kratkoročne naloge izvajalca notranjerevizijskih storitev. Pri izbiri najustreznejšega ponudnika notranjerevizijskih storitev je potrebno postaviti pogoje in merila za presojo, hkrati pa je potrebno priskrbeti ponudbe zunanjih izvajalcev ter izvesti neposredno in posredno poizvedovanje o njihovih storitvah. Ko podjetje prejme ponudbe, je potrebno ponudbe oceniti in izbrati najugodnejšega ponudnika, s katerim se potem v nadaljevanju sklene pogodba. Predstojnik notranje revizijske dejavnosti pa je potem tudi na podlagi pogodbe obvezan, da medletno in letno poroča poslovodstvu in nadzornemu organu o ustreznosti dela zunanjega izvajalca notranjerevizijskih storitev.

### **3.2.3. Odločitev o notranjem ali zunanjem oskrbovanju z notranjerevizijskimi storitvami**

Ko se v podjetju odločajo, ali imeti notranjerevizijsko službo v podjetju ali izven njega, morajo pri tem upoštevati določene prednosti in slabosti, ki jih prinašata obe možnosti. Tako so glavne prednosti notranje revizijske službe v podjetju, da notranji revizor bolje pozna poslovno dejavnost, organizacijski ustroj, poslovna tveganja in poslovne procese ter ima boljši dostop do tajnih in drugih podatkov ter dokumentov, hkrati pa je tudi tveganje revidiranja manjše glede kakovosti notranjerevizijskih storitev, ker je lahko večji strokovni nadzor izvajalcev storitev. Ima pa takšen način tudi določene slabosti, saj so lahko revizijske storitve v primeru, da se izvajajo znotraj podjetja, manj kakovostne in dražje, saj je na razpolago samo stalen ponudnik storitev. Pri slabših izvajalcih je motivacija za kakovostne storitve manjša, prekinitve dela pa večje, izvajalec pa lahko ima ožja in manj specialna znanja ter izkušnje, ker stalno uresničuje revizijske naloge v istem okolju, prav tako pa je lahko prenos novega znanja v podjetje manjši, ker stalno deluje v istem okolju, s tem pa se lahko zmanjša tudi zaupanje v izide revizorjevega dela. Če pa se odloči podjetje za zunanje uresničevanje notranje revizijske dejavnosti v podjetju, pa to prinaša podjetju naslednje prednosti – izbere se lahko ustreznega, najugodnejšega, ponudnika storitev, zato so tudi storitve lahko bolj kakovostne in cenejše, pri slabših izvajalcih je motivacija za kakovostne storitve večja, prav tako pa tudi možnost prekinitve dela, izvajalec lahko ima širša in specialna znanja ter izkušnje, ki jih pridobiva pri raznih naročnikih, prenos novega znanja v podjetje pa je lahko večji, hkrati pa se poveča tudi zaupanje v izide revizorjevega dela. Notranje revizijsko delo lahko na takšen način doseže večjo neodvisnost in samostojnost pri svojem delu. Slabosti takšnega načina dela pa se kažejo v tem, da je delo notranjega revizorja težje, saj slabše pozna poslovno dejavnost, organizacijski ustroj,



poslovna tveganja in poslovne procese ter ima slabši dostop do tajnih in drugih podatkov ter dokumentov, hkrati pa je večje tveganje revidiranja glede kakovosti notranje revizijske storitve, ker je strokovni nadzor izvajalcev lahko manjši.

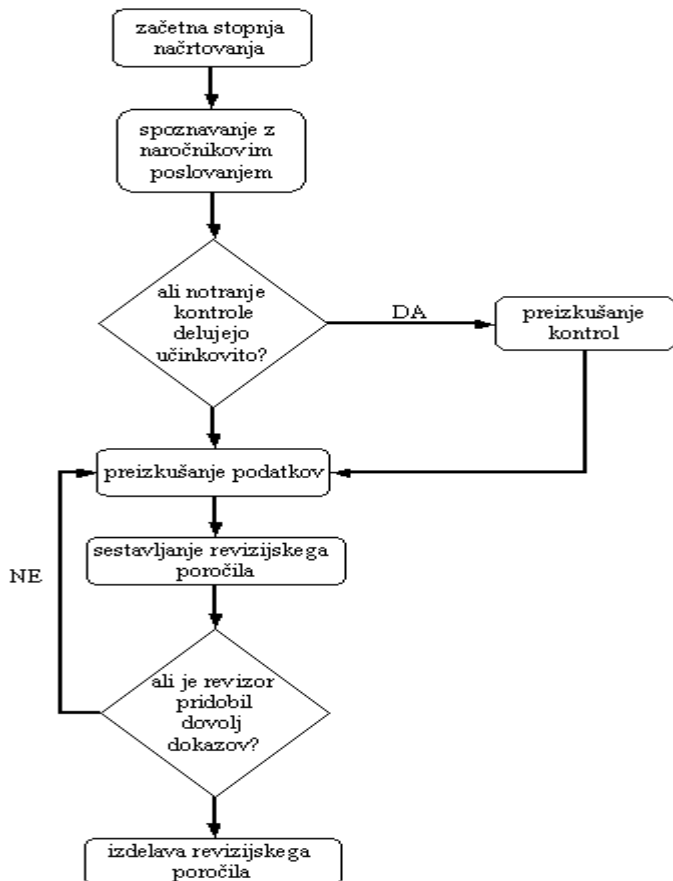
### 3.3. Organiziranje notranje revizijske dejavnosti

Notranja revizija predstavlja informacijski servis oziroma podporo poslovoznikom na vseh ravneh poslovnega odločanja, zato je praviloma organizirana kot štabna dejavnost oziroma štabna služba vrhovnega posloводства, ki ima neposreden vpliv na vsebino in obseg ter na pristojnosti in odgovornosti izvajalcev omenjene dejavnosti.

Aktivnosti pri snovanju notranje revizijske dejavnosti so sestavljene iz štirih faz (Koletnik, 2007, str. 108):

1. pripravljalna faza,
2. načrtovalna faza,
3. izvedbena faza,
4. nadzorna faza.

Slika 11: Stopnje procesa revidiranja



Vir: H. D. Taylor & G. W. Glezen, Revidiranje zasnove in postopki, 1996, str. 296.

### 3.3.1. Pripravljalna faza

V pripravljalni fazi se vrhovno poslovodstvo podjetja odloči za ustanovitev notranje revizijske dejavnosti, zato ustanovi notranje revizijsko službo, ali pa se dogovori z zunanjim izvajalcem notranjerevizijskih storitev. V začetni fazi se opredeli vsebino dela, pristojnosti in odgovornosti ter organizacijske sestave izvajalcev revizijskih nalog. Vse začetne opredelitve so odvisne od velikosti in dejavnosti podjetja, interesov vrhovnega poslovodstva in lastnikov, organizacijske zgradbe in proizvodno-prodajnega programa ter poslovne naravnosti podjetja. Notranjerevizijska dejavnost se organizira v delovna področja in enote, ki so lahko uvedene po revizijskih nalogah, po fazah revizijskih del, po geografskih področjih delovanja podjetja, lahko pa tudi po organizacijskih enotah.

V pripravljalni fazi se najprej izdelata ustanovitveno listino notranje revizijske dejavnosti.

Omenjeno listino sprejme vrhovno poslovodstvo v soglasju z nadzornim organom, sestavljena pa je iz naslednjih sestavin (Lešnik, 2002, str. 29):

- splošne določbe,
- poslanstvo in položaj,
- področja dela in pooblastila notranjim revizorjem,
- odgovornosti predstojnika dejavnosti in preostalih notranjih revizorjev, ter
- končne določbe.

Nosilec notranje revizijske dejavnosti v tej fazi izdelata pravila oziroma pravilnik o notranjerevizijski dejavnosti, ki jih odobri poslovodstvo ob soglasju nadzornega organa (Audit Commitees, 2009). Pravilnik ponavadi vsebuje splošne določbe, namen notranjega revidiranja, področja notranjega revidiranja, kjer se določi, ali gre za revidiranje učinkovitosti in gospodarnosti poslovanja, revidiranje zakonitosti delovanja, revidiranje zanesljivosti računovodskega in drugega poročanja, svetovanja ali kakšne druge naloge. Ko se določijo področja notranjega revidiranja, je potrebno določiti tudi način uresničevanja notranje revizijske dejavnosti, kjer se določi predvsem, ali bo načrtovanje kratkoročno ali srednjeročno, kakšno bo uresničevanje notranjerevizijskih del, nadziranje kakovosti notranjerevizijskih del, komuniciranje med notranjimi revizorji in revidiranci, poročanje o notranjerevizijskih izsledkih in konstruktivni predlogi revidirancem, obdobje poročanje vrhovnemu poslovodstvu in nadzornemu organu podjetja. Pojasniti pa je potrebno tudi organiziranost notranje revizijske dejavnosti, kompetence in odgovornosti notranjih revizorjev ter končne določbe.

V pripravljalni fazi se izdelata tudi priročnik, kjer notranji revizor na pregleden način zapiše pravila, načela, navodila in napotke za učinkovito delo notranjih revizorjev. V priročnik so vključeni akt o ustanovitvi notranje revizijske dejavnosti, pravilnik o notranji reviziji, organizacijsko-kadrovski ustroj notranje revizije, vsebina revizijskih nalog, načrtovanje

rednih revizijskih nalog, nadziranje notranje revizijske dejavnosti ter sodelovanje notranjih revizorjev z nosilci drugih dejavnosti v podjetju.

### **3.3.2. Načrtovalna faza**

V načrtovalni fazi se izdelujejo srednjeročni, letni in medletni izvedbeni načrti delovnih nalog, delovnih sredstev, kadrov, prihodkov, stroškov in odhodkov ter delovanje notranje revizijske službe. V tej fazi potekajo tudi dogovori o načinu pridobivanja prihodkov za pokrivanje stroškov notranje revizijske dejavnosti.

Notranjerevizijska dejavnost mora bit učinkovita, varčna in uspešna, zato jo je potrebno nenehno usmerjati in uravnavati z načrtovanjem delovnih nalog, kadrov in drugih prvin ter stroškov, odhodkov in prihodkov. Pri načrtovanju in kasneje tudi samem uresničevanju načrtovanih nalog se podjetje lahko odloči za različne načine lotevanja nalog. V praksi se pojavljajo trije načini, in sicer organizacijski, funkcijski ali kombinirani. Največkrat prevladuje funkcijski način, po katerem se notranji revizor loteva nalog po posameznih področjih oziroma funkcijah. Te naloge lahko zajamejo celotno poslovno področje ali njegov del v vseh organizacijskih enotah, kjer sodelujejo na obravnavanem poslovnem področju. Take notranje revizije so pogosto učinkovitejše, hkrati pa tudi krajše po času in obsegu del, saj so usmerjene na določeno vrsto dejavnosti oziroma na določene procese. Organizacijski način pa se izbere ponavadi takrat, ko notranji revizor revidira celotno organizacijsko enoto, predmet revidiranja pa so vse njene dejavnosti. Kombinirani način pomeni, da gre za načrtovanje in uresničevanje revizije poslovnih področji (funkcij), oziroma njihovih procesov in stanj v eni ali več organizacijskih enotah. V fazi načrtovanja notranje revizijske dejavnosti je potrebno opredeliti tudi enoto revidiranja, ki je lahko celotno poslovno področje oziroma celotna organizacijska enota ali pa zgolj del poslovnega področja v izbrani organizacijski enoti. Podlaga za načrtovanje je seznam poslovnih procesov, ki potekajo na posameznih poslovnih področjih oziroma v posameznih organizacijskih enotah. Ko izbiramo enoto revidiranja je pomembna tudi časovna oddaljenost od zadnje revizije.

Zadnja pomembna zahteva, ki jo je potrebno opredeliti pri načrtovanju, pa je sam revizijski cikel, ki je lahko dolg tri ali več let, vendar naj ne bi presegal srednjeročnega (petletnega) obdobja. Čim višja je raven tveganja, tem krajši mora biti revizijski cikel. S pomočjo preučitve se določi pogostost revizijskih nalog v posameznih enotah revidiranja znotraj revizijskega cikla, hkrati pa se razvrsti in izbere tudi področja, ki jih je potrebno revidirati v načrtovanem obdobju.

Ko se v fazi načrtovanja opredelijo način, enota in cikel revidiranja, sledi spoznavanje in izbiranje kriterijev, ki vplivajo na vrsto in obseg načrtovanih revizij v letnem in srednjeročnem obdobju. Največkrat več notranjih revizorjev s posebnim vprašalnikom pregleda postavljene kriterije in s ponderji določi njihovo pomembnost. Večja kot je pomembnost nekega kriterija pri pravilnem uresničevanju del, to je poslovnih procesov oziroma enote revidiranja, večje je tveganje, da bi z opustitvijo notranje revizije povzročili

pomembno nepravilnost, ki lahko ogrozi uresničevanje poslovnih ciljev podjetja. Pri kriterijih, pri katerih zberemo več ponderjev pomembnosti, je tudi večje tveganje in potrebna je večja oziroma večkratna prisotnost notranje revizije. Ko se določa seznam kriterijev, je potrebno določiti lestvico za ocenitev kriterijev, kriterij časovne oddaljenosti od zadnje revizije, pomembnost kriterijev, način izvedbe ocenitve enot in način merjenja kriterijev. Pomembnost kriterijev se določi s pomočjo ocenjenih ponderjev pri posameznih kriterijih. Sledi določitev načina izvedbe ocenitve enot revidiranja. Ko se zberejo vse točke, se jih pomnoži še s faktorjem časovne oddaljenosti, ki lahko poveča točkovno vrednost največ za enkrat (100 %), na takšen način pa se potem pridobi bruto tveganost enote.

Notranji revizor pri svojem delu pripravi srednjeročni načrt notranje revizijske dejavnosti in letni načrt dela. Letni načrt je pripravljen iz srednjeročnega načrta. Pri pripravi srednjeročnega načrta notranje revizijske dejavnosti je potrebno upoštevati vizijo, poslanstvo in strategijo razvoja notranje revizijske dejavnosti v podjetju, področja in vsebino dela izvajalcev notranje revizije, načrt notranje revizijskih nalog po posameznih poslovnih področjih oziroma organizacijskih enotah, potrebe po notranjerevizijskih kadrih in njihov razvoj, sodelovanje z zunanjimi ustanovami, prostorsko ureditev in opremo ter predračun stroškov, odhodkov in prihodkov iz delovanja notranje revizijske dejavnosti. Ko je srednjeročni načrt revizijske dejavnosti pripravljen, lahko podjetje začne pripravljati letni načrt dela notranje revizijske dejavnosti, v katerega je potrebno vključiti vse tiste enote revidiranja, ki dosežejo na podlagi izračunov najvišje vrednosti bruto tveganja. Drugače pa je letni načrt notranje revizijske dejavnosti dokument, v katerem so predvidene vrste in obseg revizijskih nalog za posamezno poslovno področje ali organizacijsko enoto. Letno načrtovanje naj bi bilo skladno z metodiko načrtovanja notranjerevizijskih del v podjetju, ki temelji na poslovno organizacijskih in zakonskih pravilih. Letni načrt je potrebno med uresničevanjem stalno preverjati in ga po potrebi tudi popravljati, saj se lahko zgodi, da se potrebe po notranje revizijskih storitvah spremenijo.

Letni načrt notranjerevizijskih dejavnosti vsebuje:

- načrt delovnih nalog po dejavnostih in enotah revidiranja s podatki o zadnji reviziji,
- potreben delovni čas za načrtovane delovne naloge,
- revizijske skupine z odgovornimi notranjimi revizorji za izvedbo načrtovanih delovnih nalog,
- načrt kadrov, delovnih sredstev in drugih prvin za izvedbo načrtovanih delovnih nalog,
- načrt stroškov, odhodkov in prihodkov notranje revizijske dejavnosti.

V okviru določenega letnega načrta notranje revizijske dejavnosti se določijo in izvajajo redne naloge, ki predstavljajo napovedane notranje revizijske posle. Ko pa gre za nenapovedane notranje revizijske dejavnosti, pa so to izredne naloge, ki se jih uresničuje

ob izrednih primerih, ki spremenijo prvotno oceno poslovnega tveganja, ali pa se pojavi sum, da se godijo nepravilnosti ali celo prevare (Bobič, 1993, str. 71).

V okviru načrtovalne faze se pripravi tudi izvedbeni načrt, ki predstavlja nadroben načrt vseh del, ki jih morajo člani notranje revizijske skupine opraviti pri posamezni revizijski nalogi. Izvedbeni načrt je odvisen od vsebinskih, časovnih in stroškovnih značilnosti posamezne naloge. Z njim pa se želi izvajalca notranje revizijske naloge usmeriti k zadanemu cilju in zagotoviti nadzor nad izvajanjem določene naloge.

Načrtovanje izvedbe notranje revizijske naloge je sestavljeno iz naslednjih korakov:

- razumevanje predmeta in področja notranjerevizijskega posla,
- začetna ocena poslovnih tveganj na revidiranem področju,
- določitev ciljev in obsega notranjerevizijskega posla,
- razvid načrtovanega posla in ureditev delovnega gradiva ter
- delovni načrt izvedbe notranje revizijskega posla.

Notranji revizor mora v skladu s Standardi strokovnega ravnanja vsak notranjerevizijski posel načrtovati in razvidovati, pri načrtovanju pa mora upoštevati cilje delovanja, pomembna tveganja pri delovanju, ustreznost in uspešnost ureditve ravnanja s tveganji ter priložnosti za pomembnejše izboljšave pri ureditvi ravnanja s tveganjem in njegova obvladovanja.

Ko so pripravljene vsi načrti za delo notranjerevizijskega posla, sledi izvedbena faza.

### **3.3.3. Izvedbena faza**

V izvedbeni fazi notranji revizor uresničuje zadano nalogo – redno ali izredno notranjo revizijo, in upošteva pripravljalna, izvedbena in sklepna dela. Pripravljalna dela zajemajo opredelitev revizijske naloge, pridobitev splošnih znanj, ki so potrebna za izvedbo revizijske naloge, načrtovanje potrebnih prvin za uresničevanje revizijske naloge, začetno komuniciranje z odgovornimi skrbniki in izdelavo ter odobritev izvedbenega načrta notranje revizijske naloge. Pripravljalna dela se končajo z izvedbenim načrtom, ki ga pripravi odgovorni notranji revizor. Takšen načrt je skladen z letnimi in mesečnimi načrti revizijskih del ter odvisen od vsebinskih, časovnih in stroškovnih posebnosti posameznih nalog.

V okviru izvedbenih del mora notranji revizor opraviti revizijske postopke, ki so skladni z izvedbenim načrtom revidiranja. Pri tem gre za postopek preiskovanja in ocenjevanja revidiranega področja, vse opravljene naloge pa so podprte s sprotim zapisovanjem ugotovljenih dejstev. Notranji revizor v sklepnem delu notranjega revidiranja poroča o izidih in o svojih mnenjih ter priporočilih. V skladu s tem opravi tudi zaključni pogovor z odgovornimi skrbniki revidiranega področja, pripravi osnutek ter nato izdelava in pošlje pristojnemu prejemniku končno revizijsko poročilo, ki vsebuje ugotovitve in pobude za prihodnje delovanje.

Izvedbena faza se začne s pridobivanjem ustreznih dokazov tako po vsebini kot tudi po obsegu. Gre za zbiranje notranjih in zunanjih pisnih informacij, informacij, pridobljenih z razgovori in odgovori zaposlencev o kontrolnih aktivnostih pri pristojnih povzročiteljih poslovnih dogodkov, procesov ali stanj. Ustrezne informacije dobi s pregledovanjem, izpisovanjem in preverjanjem poslovnih načrtov, organizacijskega ustroja, letnih in medletnih poročil, notranjih in zunanjih predpisov, opisov delovnih procesov, usmeritev, najboljše prakse na revidiranem področju in s priskrbo drugih pomembnih dokumentov. Sledi preizkušanje z notranjerevizijskimi postopki ali notranje kontrole v poslovnih dogodkih, procesih oziroma stanjih, za katere so pridobljeni zadostni dokazi, dejansko obstajajo in se uresničujejo in, ali so skladni s cilji delovanja v revidirani enoti. Podatke iz proučevanega obdobja se potem primerja s sodili, to je zelenimi procesi ali stanji, in pri pomembnih odstopanjih se želi pojasnila od revidirancev. Po opravljenem preizkusu notranji revizor oblikuje sklepne ugotovitve, mnenja in priporočila, ki so v pretežni meri ali v celoti podprta z zadostnimi dokazi o tem, ali so kontrolni postopki zadovoljivi ali pa tudi ne.

Ko notranji revizor opravi svoje delo, mora o izsledkih tudi poročati. Zato najprej naredi osnutek revizijskega poročila, ki ga odobri predstojnik notranje revizijske dejavnosti in ga dostavi v proučitev poslovodniku revidirane enote. Ta v dogovorjenem roku posreduje mnenja in pripombe na osnutek poročila. Nato notranji revizor izdelava dokončno revizijsko poročilo, ki ga po odobritvi predstojnika notranje revizijske dejavnosti posreduje prejemnikom (Odar, 1997a, str. 335). V notranjerevizijskem poročilu poroča notranji revizor o nepravilnostih in pomanjkljivostih, ki jih je našel med revidiranjem, pa tudi o stroških opravljene notranje revizije in o ustvarjeni dodani vrednosti, ki se jo lahko pripiše opravljeni notranjerevizijski nalogi. Dokončno revizorjevo poročilo mora biti zapisano tako, kot je predvideno v standardnih pravilih in v priročniku o notranjerevizijski dejavnosti v podjetju. Pri ureditvi delovnega gradiva je potrebno upoštevati temeljna načela pri ureditvi, ki so v standardu strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju: ustreznost, popolnost, točnost, preglednost, enostavnost in gospodarnost. Zapiski o revizorjevem delu vsebujejo: seznam vsebine, letni načrt notranje revizijske dejavnosti, nalog za notranjerevizijsko nalogo, najavo notranjerevizijske naloge o času, kraju in načinu izvedbe notranje revizije, vabilo revidiranca na začetni sestanek z notranjim revizorjem, pravna pravila, ki zadevajo revidirano nalogo, strokovna pravila (pravilniki, poslovno-organizacijski predpisi in drugo), druge pomembne dokumente, organizacijski ustroj in opis delovnih nalog, poslovni načrt revidiranca, vprašalnik za ocenitev ustroja notranjih kontrol, presojo poslovnih tveganj, odobren delovni načrt notranje revizijske naloge, zapis o sestankih z revidirancem, o opravljenih intervjujih in drugih neformalnih pogovorih, zbir prepoznavnih zunanjih in notranjih informacij, delovne liste z zapisanimi delovnimi postopki in sklepi notranjega revizorja, zapise o razpravah in izidih notranje revizijske naloge, predlog notranjerevizijskega poročila, odziv revidiranca na predlagano notranje revizijsko poročilo, zapis predstojnika notranje revizijske dejavnosti o opravljenem strokovnem nadzoru notranje revizijske naloge, končno notranje revizijsko poročilo z mnenji, ugotovitvami in predlogi, zapis uresničevanja notranjerevizijskih priporočil,

poročila nosilcev notranje revizijske dejavnosti vrhovnim poslovodnikom in nadzornim organom podjetja o uresničevanju priporočil notranjega revizorja.

Poleg poročila se dodajo še letna in medletna poročanja nosilcev notranje revizijske dejavnosti, srednjeročni in letni načrt te dejavnosti ter njihove morebitne spremembe.

### **3.3.4. Nadzorna faza**

Nadziranje notranje revizijske dejavnosti pomeni, da mora biti delovanje notranje revizijske dejavnosti usmerjeno z načrti dela in z glavnimi zadolžitvami, ki se dopolnjujejo med izvajanjem načrtovanih nalog. Prav zaradi tega je potreben nadzor posameznih nalog in celotne notranje revizijske dejavnosti. Če do nepravilnosti že pride, jih mora predstojnik te dejavnosti čim prej odkriti in odpraviti, saj je temeljno načelo notranje revizije, da so opravljena dela po obsegu in kakovosti neoporečna.

Pri presoji kakovosti se potrebuje sodila, ki morajo biti zanesljiva, nepristranska, koristna, razumljiva, popolna, primerljiva in sprejemljiva, prav tako pa se pri presojanju kakovosti uporabijo pravila stroke in predpisi. Povsod tam, kjer teh pravil in predpisov ni, pa se izdelava pravila v obliki notranjih predpisov o merjenju kakovosti del.

Nadzor uresničevanja notranje revizijske dejavnosti je lahko posreden ali neposreden. Neposredno uresničujejo nadzor sami notranji revizorji v revizijski skupini, ko sproti preverjajo pravilnosti delovnih postopkov. Posreden nadzor te dejavnosti pa uresničuje tudi vrhovno poslovodstvo in nadzorni organ podjetja. Standard strokovnih ravnanj pri notranjem revidiranju pravi, da naj usposobljen neodvisni pregledovalec ali usposobljena neodvisna pregledovalna skupina zunaj podjetja vsakih pet let oceni raven zagotavljanja in izboljševanja kakovosti notranje revizijske dejavnosti v podjetju.

V praksi so pogosto na sklepnem sestanku pri revidirancu s strani notranjega revizorja predstavljene ugotovitve, določene pa so tudi osebe in roki za izvedbo priporočenih pobud, zapisanih v notranjerevizijskem poročilu. Notranji revizor spremlja odpravo ugotovljenih nepravilnosti in pomanjkljivosti, kakor so priporočene, dogovorjene in zapisane v notranjerevizijskem poročilu.

Cilj notranje revizije je uresničen, ko so odpravljene vse nepravilnosti in pomanjkljivosti. Če katera ni odpravljena, denimo zaradi nesprejemljivih stroškov njihove uresnitve ali iz drugih razlogov, to pomeni, da revidiranec sprejema neko tveganje, ki ga ne obvladuje. Če raven takega tveganja za notranjega revizorja ni sprejemljiva, bo o tem obvestil nadzorni organ.

Poleg strokovnega nadzora pa v podjetju potekajo tudi nadzori gospodarjenja v notranjerevizijski dejavnosti, kar se pogosto imenuje tudi ekonomsko nadziranje, saj se v njegovem okviru presoja potroške, stroške in prihodke ter angažiranost zaposlencev, stalnih in gibljivih sredstev in storitev drugih.

Koristi, ki jih prinaša notranje revidiranje, se meri z izboljšanjem poslovnih procesov, zmanjšanjem poslovnega tveganja in neposrednimi prispevki k večji uspešnosti. Medtem ko se njeno učinkovitost meri tako, da se primerja koristi, ki so bile dosežene z naporu oziroma povzročenimi stroški pri revidiranju.

$$\text{Učinkovitost notranje revizije} = \frac{\text{Poslovne koristi od notranje revizije}}{\text{Stroški delovanja notranje revizije}}$$

## **4. VPLIV NOTRANJE REVIZIJE NA OPTIMIRANJE POSLOVANJA**

### **4.1. Notranje revidiranje po področjih poslovanja**

#### **4.1.1. Notranje revidiranje računovodstva**

Računovodstvo je osrednja informacijska dejavnost v vsakem podjetju, ki lahko postreže z gospodarskimi poročili o tem, kaj se je in kaj se še bo dogodilo v poslovanju. Vrhovno poslovodstvo je odgovorno za izgradnjo in delovanje računovodske dejavnosti v podjetju, kar pomeni, da je odgovorno za poslovno razvidovanje (vodenje poslovnih knjig), ureditev notranjega kontroliranja, izbiro in uporabo računovodskih pravil, varovanje sredstev ter za pravilno predstavljanje gospodarskega položaja in uspeha podjetja. Računovodenje in računovodsko poročanje morata biti dovolj zanesljiva in potrebna za notranje in zunanje poročanje ter za poslovno odločanje.

Z revidiranjem računovodskih področij in računovodskih poročil se v pretežni meri ukvarjata zunanja in notranja gospodarska revizija. Pri obeh vrstah presojanj revizorji zasledujejo naslednje cilje: z zunanjim revidiranjem želijo dobiti verodostojna mnenja o resničnosti in poštenosti v računovodstvu izkazanega premoženjskega in finančnega položaja ter poslovne in denarne uspešnosti, z notranjim revidiranjem pa želijo dobiti verodostojna mnenja o zanesljivosti računovodskega razvidovanja, presojanja in poročanja, kar vse omogoča preglednost in sodbe o gospodarskem položaju in uspehu revidiranja.

Gre torej za poglobljeno in naknadno preiskovanje in ocenjevanje ustreznosti obravnavanja podatkov v poslovnih razvidih, pripoznavanja in merjenja ter načina razvidovanja gospodarskih kategorij in zanesljivosti računovodskih poročil. V tej zvezi se preizkuša in ocenjuje ustreznost računovodskih kontrol glede na prisotna poslovna tveganja in verodostojnost računovodskih poročil, ki so v domeni knjigovodenja, predračunavanja, nadziranja in preučevanja.



Na vsakem računovodskem področju je več delovnih in tehnoloških procesov, ki se jih obvladuje z neposrednimi in posrednimi kontrolami. Neposredne kontrole so tiste, ki so redne in so vključene v delovne procese. Uresničujejo jih nosilci posameznih delovnih nalog, posredne kontrole pa uresničujejo vodje dejavnosti in enot ter poklicni kontrolorji. Pri notranjem revidiranju računovodskih področij se daje zagotovila in konstruktivne predloge v zvezi s knjigovodenjem, računovodskim predračunavanjem, proučevanjem in nadziranjem. Preizkuša in ocenjuje se neoporečnost računovodskih postopkov z vidika pravnih pravil, strokovnih norm in poslovno-organizacijskih pravil v podjetju. Preizkuša in ocenjuje se ustreznost notranjega kontrolnega sistema, ki je vgrajen v vse procese računovodskega razvidovanja in presojanja. Obseg in pogostost notranjega revidiranja računovodskih področij sta odvisna od več dejavnikov, najpogostejši pa so kontrolno okolje, zanesljivost uresničevanja potrebnih računovodskih kontrol glede na ocenjena tveganja v računovodenju, ocena revizorjevega tveganja, da ne bo odkril morebitnih nepravilnosti in napak, vrste vgrajenih računovodskih kontrol, izbranega načina in izbranih metod preizkušanja notranjih kontrol ter tudi drugih vplivnih dejavnikov.

S stalnim presojanjem poslovnih tveganj notranji revizor spoznava, ali je načrt njegovega dela skladen s prisotnimi tveganji, in ali je treba v naslednjem obdobju širiti ali ožiti obseg revidiranja. V sodobni notranjerevizijski dejavnosti je zlasti prisotno poizvedovanje s pomočjo vprašalnikov. V njih se opredeli vsa potrebna vprašanja, odgovori nanje pa omogočijo vpogled v revidirano področje in začetno oceno poslovno-organizacijskega reda na revidiranem področju.

Knjigovodsko razvidovanje gospodarskih kategorij kaže premoženjsko-finančni položaj ter poslovni in denarni uspeh podjetja. Podprto je s knjigovodskimi listinami, ki predstavljajo nosilce podatkov in so dokazila o poslovnih dogodkih, ki lahko povzročijo spremembe na sredstvih in virih sredstev, na prihodkih, stroških in odhodkih ter na poslovnem in denarnem izidu poslovanja. Listine se sestavijo praviloma na kraju in v času nastanka dogodka – lahko so v papirni obliki ter v obliki elektronskih zapisov in računalniškega dnevnika. V zvezi s knjigovodskimi listinami je potrebno spoštovati dve temeljni načeli, in sicer načelo naloga za izvajanje in načelo razbremenitve, potrebno je poznati vrste listin, potrebno število izvodov, njihov namen in kroženje, kar je vse opredeljeno v pravilih o računovodenju v podjetju, hkrati pa je potrebno poznati tudi odgovorne osebe za izdajo naloga za izvajanje in za izstavitev verodostojnih, torej neoporečnih knjigovodskih listin. Notranji revizor mora pri svojem delu poznati tudi računalniške rešitve za sestavljanje knjigovodskih listin, ki jih je treba pred začetkom uporabe preizkusiti in potrditi. Ko je knjigovodska listina opremljena z vsemi potrebnimi sestavinami, prispe v knjigovodstvo. Tu jo je potrebno pregledati in potrditi njeno pravilnost, izdati nalog za knjiženje, nato pa dogodek vpisati v poslovni razvid. Listine mora podjetje hraniti več let.

Vsako podjetje je dolžno zapisovati vse poslovne dogodke in stanja ter voditi knjigovodske razvide oziroma poslovne knjige, ki so sredstvo za razvidovanje in predstavljajo izpeljani pomnilnik. Notranje revidiranje knjigovodenja pa se ukvarja s presojanjem pravega pripoznavanja, vrednotenja in izkazovanja gospodarskih kategorij v knjigovodskih

razvidih. Presoja se opravi na podlagi poznavanja poslovnih ciljev, prisotnih tveganj ter računovodskih pravil in zunanjih ter notranjih pravno-organizacijskih predpisov. V zvezi s tem se presoja ustreznost notranjih kontrol v postopkih izdelave in posredovanja knjigovodskih listin ter v nalogih za razvidovanje in v postopkih razvidovanja v poslovnih razvidih (knjigah) po stvarni, časovni ali kakšni drugi sistematiki.

Notranje revidiranje je v pretežni meri preprečevalno, zato se presoja možnost preprečitve nastajanja namernih in nenamernih nepravilnosti ter zlorab. Pri notranjem revidiranju knjigovodenja mora notranji revizor opraviti preizkušanje in ocenjevanje ustreznosti in uspešnosti notranjih kontrol v knjigovodskem obravnavanju podatkov o poslovnih dogodkih, procesih in stanjih. Pri revidiranju knjigovodstva gre za preizkušanje in ocenjevanje njene formalne in materialne pravilnosti. Pri tem je težišče revidiranja na organizaciji knjigovodenja, izbranih računovodskih usmeritvah, vrstah pomožnih knjigovodskih razvidov in njihovem usklajevanju z glavnim knjigovodenjem, urejenosti kontnega načrta, organizaciji knjigovodskih listin, načelih vodenja kontov, vrstah in obsegu računalniške podpore knjigovodenja ter možnostih avtomatičnega usklajevanja in avtomatičnih samokontrol in obravnavanja nastalih razlik.

Pri formalni urejenosti se preizkušajo in ocenjujejo urejenost in dokumentarnost obravnavanega knjigovodstva, skladnost razvidov in računsko pravilnost. Pri materialni urejenosti pa se usmeri pozornost v pravilnost in popolnost razvidovanja vseh poslovnih dogodkov, procesov in stanj, posebej na področjih blagovnih tokov, denarnih tokov in plač ter drugih stroškov dela.

Pri revidiranju knjigovodstva, ustvarjanja poslovnih učinkov se preizkuša in ocenjuje njegovo formalno in vsebinsko pravilnost v okviru knjigovodskih usmeritev poslovanja podjetja o načinih in metodah spremljanja stroškov po vrstah, mestih in nosilcih, knjigovodenja stroškov po stroškovnih vrstah, knjigovodenja stroškov po stroškovnih mestih, knjigovodenja stroškov po stroškovnih nosilcih.

Pri presojanju notranjih kontrol v računovodskem predračunavanju je treba imeti splošno znanje o poslovnem načrtovanju, organizacijski sestavi in organizaciji dela ter o pravih načrtovalne dejavnosti v podjetju. Računovodsko predračunavanje obsega zajemanje podatkov o prihodnjih sredstvih in virih sredstev ter o prihodnji poslovni in denarni uspešnosti, obravnavanje oziroma preurejanje podatkov v predračunska poročila o pričakovanem premoženjskem in finančnem položaju ter o poslovni in denarni uspešnosti, in izdelavo računovodskih predračunov. Predvidevanje je mogoče izdelati s pomočjo računalniških rešitev, ki iz preteklih podatkov pomagajo izračunati ključne neodvisne spremenljivke, hkrati pa pomagajo ugotoviti, katere spremenljivke vplivajo na določen podatek, s kombinacijo časovnih vrst, ključnih velikosti in s pomočjo proučitve pa je na koncu mogoče oblikovati predračun. V procesu računovodskega predračunavanja se potrebujejo tako neposredne in posredne kontrole. Obstajajo fazne in medfazne neposredne kontrole, med katere se šteje kontrola zapisov predvidenih dogodkov na izvirne predračunske listine, kontrola urejanja izvirno zapisanih prihodnjih podatkov, kontrola

zapisov urejenih prihodnjih dogodkov v predračunske izvedene listine in v predračunske poslovne razvide.

Izvirne predračunske listine so delni načrti, ki jih pripravijo nosilci načrtovalne dejavnosti zunaj računovodstva. Notranje revidiranje računovodskega predračunavanja se ukvarja s presojanjem in dajanjem zagotovil o vgrajenih notranjih kontrolah v procesih tovrstnega predračunavanja.

Na računovodskem področju je potrebno ločiti med napovedjo v poslovnem smislu, ki pomeni izid predvidevanja prihodnjih poslovnih dogodkov, procesov ali stanj do gospodarskega horizonta, to je do tiste ravni, za katero imajo poslovodniki zanesljive predpostavke delovanja v podjetju in njegovem poslovnem okolju, in prognozo, ki v poslovnem smislu pomeni izid predvidevanja prihodnjih poslovnih dogodkov, procesov ali stanj prek gospodarskega horizonta, to je od tiste ravni dalje, za katero podjetje še nima zanesljivih predpostavk tako znotraj podjetja kot tudi v njegovem okolju.

Notranje kontroliranje v računovodenju pa pomeni, da gre za neposredno in posredno presojanje pravilnosti računovodskih postopkov in podatkov med računovodskim obravnavanjem in presojanjem ter za odpravljanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti. Pri notranjem revidiranju računovodenja se preizkuša in ocenjuje ustreznost oziroma zanesljivost vgrajenih in delujočih notranjih kontrol v postopkih knjigovodenja, računovodskega predračunavanja in računovodskega presojanja.

Računovodsko nadziranje je del celotnega nadziranja podjetja in se izvaja kot kontroliranje in revidiranje v računovodstvu ter kot informacijska podpora poslovnemu nadziranju. Računovodsko nadziranje se razume tudi kot posebno informacijsko področje znotraj računovodske dejavnosti, ki oskrbuje nosilce odločevalnih ravni z nadzornimi poročili. Gre torej za neposredno in posredno kontroliranje v okviru računovodskega področja, ki se mu z drugimi besedami pravi tudi računovodsko nadziranje. V računovodskem nadziranju gre za presojanje razlik med uresničenimi in želenimi procesi ali stanji, ki se jih razviduje v okviru knjigovodenja in računovodskega predračunavanja.

Računovodsko nadziranje se zaključí z individualnimi kontrolnimi poročili, ki se sestavljajo s pomočjo opredelitve namena, izdelave izvedbenega delovnega načrta in naloga za nadziranje, potem se priskrbi podatke, ki se jih nadzira, izvirne podatke se preoblikuje v izvedene nadzorne podatke, potem pa se izdelata in odda nadzorna poročila, ki jih je potrebno na koncu tudi ustrezno shraniti.

Da pa se ustrezna kontrolna poročila sestavijo, je potrebno najprej opredeliti poslovne cilje in poti za njihovo uresničevanje, zagotoviti razvidovanje podatkov o preteklih in želenih poslovnih procesih in stanjih, hkrati pa je potrebno zgraditi sistem poslovnega odločanja za sprejemanje usklajevalnih odločitev. Ko so pripravljene vse začetne faze, se na koncu opredelijo tudi pomembni odmiki za posamezne vrste poročil, saj se na takšen način lahko

posredujejo samo tista poročila, pri katerih so zaznani odmiki, in takšni odmiki zahtevajo poslovno odločitev.

Nadziranje je smotrni proces, ki ima vnaprej opredeljene in izmerljive cilje. Praktično se ti cilji kažejo v načrtovanih procesih in stanjih. Naloga izvajalca tovrstnega nadziranja je, da ugotovi morebitne odmike. Izvedbeni delovni načrt pa je mogoče razumeti kot pisno pravilo oziroma napotilo za nadzorne aktivnosti. Pojasnjeni so izvedbeni, časovni, krajevni, stvarni in drugi vidiki zbiranja in zajemanja podatkov, preoblikovanja zbranih podatkov v izvedene, postopek oblikovanja in oddajanja poročil ter hranjenje nadzornih listin in poročil. Ko je izvedbeni načrt narejen, se sproži nadzorni proces z delovnimi nalogami. Pri gospodarskem nadziranju se potrebuje izvirne in izvedene podatke v knjigovodenju, računovodskem predračunavanju ter dopolnilne izvirne in izvedene podatke iz statističnih in poslovnih izvedbenih informacijskih dejavnosti. Nadziranje pa po drugi strani predstavlja tudi proces preoblikovanja izvirmih podatkov v izvedene kontrolne podatke. Podatki, ki so vpisani v izvirne nadzorne listine, se v tej fazi preoblikujejo in vnesejo v izvedene kontrolne listine, kar pomeni, da gre za proces izdelave in oddajanja kontrolnih poročil. Po opravljeni priskrbi in pretvorbi izvirmih podatkov v izvedene kontrolne podatke se izdelava kontrolno poročilo, s katerim se prejemnika seznanijo z ugodnimi in neugodnimi razlikami med želenimi in uresničeni procesi ali stanji. S formalnega vidika pa mora imeti vsako poročilo naslednje sestavine: naslov, ki odraža sporočilno misel uporabniku, kazalo, uvod, osrednji in sklepni del ter po potrebi priloge in popis virov, z vsebinskega vidika pa mora imeti sporočilo o ugotovljenih dejstvih. Ko se proces nadziranja zaključuje, je potrebno opredeliti tudi sam proces hranjenja kontrolnih listin in poročil. Vse izvirne in izvedene listine, ki so podlaga za izdelavo kontrolnega poročila, in tudi samo kontrolno sporočilo, so predmet posebnega hranjenja.

Dokumentacijo in nadzorno sporočilo se uredi v več sklopov, in sicer nalog za sprožitev nadzornega procesa, izvirna nadzorna dokumentacija, vračljiva in nevračljiva izvedena dokumentacija ter nadzorno sporočilo.

Pri presojanju kontrolnega sistema na računovodskem področju je proučevanje smotrno le takrat, ko ga človek organizira skladno z gospodarskimi načeli. V prvi fazi se izdelava okvirni načrt dela in ustvari potrebne pogoje za izvajanje proučevalnih nalog. Izdelava se organizacijsko sestavo proučevalne dejavnosti, pridobi se strokovne sodelavce analitike, priskrbi se delovna sredstva in druge poslovne prvine, ki so pri proučevanju potrebne. V drugi fazi se načrtuje proučevalna opravila in v zvezi s tem se izdeluje dolgoročne in kratkoročne načrte delovnih nalog, kadrov, delovnih sredstev, predmetov dela in storitev drugih. To je v bistvu delovni načrt. V srednjeročnem načrtu se opredeli temeljne naloge in navede se vsebina opravil po področjih. V letnem delovnem načrtu se določi vrsto, količino in obseg predvidenih proučevalnih nalog, ki se jih opravi za posameznega uporabnika.

V procesu računovodskega proučevanja obstajajo posredne in neposredne kontrole, ki jih opravljajo proučevalci (analitiki) med svojim delom. Vrste kontrol, ki se v podjetju lahko pojavljajo:

- kontrole med zbiranjem obračunskih in predračunskih podatkov,
- kontrole med urejanjem zbranih podatkov in pravilne ocenitve problemske situacije,
- kontrole med pravilno opredelitvijo problema,
- kontrole med iskanjem in testiranjem domnevnih rešitev,
- kontrole med pravilno izbiro rešitev za odpravo nepravilnosti.

Proučevalec mora pri uresničevanju zadane naloge opraviti kontrole prejetih in delno obdelanih podatkov, nato sproti kontrolirati pravilnost svojih nalog in na koncu opraviti še kontrolo predanih učinkov drugemu proučevalcu ali prejemniku analize.

Glavna izvajalca posredne kontrole sta predstojnik preučevalne dejavnosti in nadzornik.

Z notranjim revidiranjem računovodskega proučevanja se presoja ustreznost oziroma zanesljivost vgrajenih in delujočih notranjih kontrol v postopkih analiziranja poslovnih dogodkov, procesov in stanj ter izdelovanja preučevalnih računovodskih poročil.

Vloga notranjega revizorja je na področju računovodstva lahko prisotna v vseh fazah, velikokrat pa so prisotni predvsem pri letnih poročilih in izvajajo notranje revidiranje letnih poročil (Odar, 1997b, str.350).

Računovodsko poročanje je skupek letnih in medletnih gospodarskih poročil za notranje in zunanje odločevalce. Obstajajo predračunska, obračunska, nadzorna in proučevalna poročila, ki so sestavina medletnega, letnega in večletnega predračunavanja, obračunavanja in presojanja poslovnih dogodkov, procesov in stanj.

Pri notranjem revidiranju računovodskih poročil, ki so izid knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, nadziranja in proučevanja, se presoja njihovo verodostojnost oziroma zanesljivost. Če so notranje kontrole zadovoljive, se zmanjša obseg preizkušanj in ocenjevanj podatkov v računovodskem poročilu. Poleg zanesljivosti notranjih kontrol pa je obseg preizkušanj in ocenjevanj podatkov v računovodskih poročilih odvisen še od pomembnosti postavk za resnično in pošteno prikazovanje stanja ali sprememb v računovodskih poročilih, vsebine in velikosti postavk, kjer gre za oceno pomembnih postavk, velikosti tveganja poslovnih odločitev zaradi napačnih postavk, postopkov pri izdelovanju računovodskega poročila, napak, ki se jih je odkrilo med preizkušanjem in ocenjevanjem posameznih postavk, spoznanj, ali so se pojavile pomembne razlike med načrtovanimi in uresničenimi dogodki, procesi ali stanji.

V načrtu se pojasni vse vrste preizkušanj in ocenjevanj ter čas revidiranja.

Notranje revizije so praviloma izvedene s pomočjo vprašalnikov, pogovorov, opazovanj in drugih pripomočkov. Z notranjim revidiranjem računovodskih poročil pa se preizkuša in ocenjuje verodostojnost poročil, ki prihajajo od nosilca računovodske dejavnosti. Pri revidiranju področij se poizveduje po zakonitem, učinkovitem, varčnem in uspešnem uresničevanju knjigovodenja in drugih računovodskih področji, pri računovodskem poročanju pa le po zanesljivosti sporočil. Cilj notranjega revidiranja je v primeru revidiranja področij ožji, saj se z revizijo osredotoči zgolj na proces sporočanja in na sporočilo, ki je izložek številnih procesov v knjigovodenju, v predračunavanju ali v drugih področjih računovodenja. Cilj notranjega revidiranja je, da se na koncu odda nepristransko mnenje o kakovosti računovodskih poročil. Revidira se njihovo relevantnost, to je pravočasnost in izrazno vrednost ter zanesljivost, to je realnost in objektivnost. Pomembnost je bistvena za sporočanje informacij, vendar je le mejna lastnost, ki določa bolj prag kot kakovostno značilnost informacije. Izid revidiranja so nepristranska mnenja o zanesljivosti računovodskega poročila, ki so podprta z dokaznimi sredstvi.

Pri revidiranju temeljnih računovodskih izkazov se preizkuša in ocenjuje pravočasnost izdelanih izkazov, ustreznost njihove oblike in vsebine ter resnično in pošteno prikazovanje izkazanih sredstev in virov sredstev, prihodkov, odhodkov, poslovnih izidov, prejemkov, izdatkov in denarnih izidov. Oblika se presoja z vidika izrazne vrednosti, ki se jo doseže s shemo izkaza in razvrstitvijo njegovih postavk. Pravočasnost se presoja z vidika aktualnosti in potrebnosti pri usmerjanju in uravnavanju poslovanja. Pri pravilnem izkazovanju gospodarskih kategorij se presoja realnost in objektivnost izkazanih stanj in sprememb. Ugotoviti se želi, ali je prikazana gospodarska slika resnična, resnična pa je takrat, ko jo izdelovalec računovodskega izkaza prikaže v skladu z veljavno računovodsko doktrino, pri nas torej v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi.

Pri revidiranju drugih računovodskih sporočil se prav tako preizkuša in ocenjuje njihovo pravočasnost, oblikovno in vsebinsko primernost in v tej zvezi tudi realno in objektivno prikazovanje sredstev in virov sredstev, prihodkov, stroškov, odhodkov, poslovnega izida oziroma prejemkov in izdatkov in denarnega izida. Sodila pri revidiranju računovodskih poročil so pravne norme, predpisi, računovodske predpostavke, načela in standardi, poslovodne računovodske usmeritve in poslovno organizacijska pravila v podjetju.

#### **4.1.2. Notranje revidiranje poslovanja**

Revidiranje poslovanja podjetja vključuje ocene učinkovitosti (najmanjši potroški sredstev), uspešnosti (izpolnitev zelenih izidov), varčnosti in dosežkov v podjetju. Revidiranje poslovanja se torej ukvarja v prvi vrsti z vprašanjem, zakaj prihaja do poslov, in ali obstajajo gospodarnejše možnosti. Revizija poslovanja je organizirano iskanje načinov za izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti. Pojmuje se jo lahko tudi kot obliko ustvarjalne presoje.

Pomembna razlika med revizijo poslovanja in revizijo računovodstva je merska enota. Večina revizij računovodstva se osredotoča na uradno potrjevanje poštenosti

računovodskih izkazov v skladu s splošno sprejetimi računovodskimi standardi. Tako so sodila za vrednotenje zneskov in razkritij, ki jih vsebujejo računovodski izkazi, razmeroma dobro opredeljena. Na drugi strani pa je merjenje ali ocenjevanje uspešnosti, učinkovitosti, varčnosti ali dosežkov pri reviziji poslovanja težavnejše. Splošno sprejetih standardov ni. Za uspešnost, učinkovitost in varčnost je treba uporabljati nadomestke. Drugi pomembni razliki med revidiranjem računovodstva in revidiranjem poslovanja se kažejo v tem, da se o izsledkih revizije računovodstva pogosto obvešča stranke zunaj podjetja, medtem ko se o izsledkih revizije poslovanja običajno obvešča poslovodstvo, revizije poslovanja pa so lahko usmerjene tudi na mnoga neračunovodska področja.

Revizorji poslovanja iščejo načine za zmanjšanje zapravljanja in neučinkovitosti. Od pravilno izpeljane revizije poslovanja naj bi imelo poslovodstvo številne koristi, ki se kažejo v večji dobičkonosnosti, učinkovitejši razporeditvi sredstev, zgodnjem prepoznavanju težav in izboljšanjem komuniciranja. Za vse te naloge je odgovorno poslovodstvo. V majhnem podjetju jih lahko opravlja z neposrednim osebnim nadzorom in tako skoraj ni potrebe po reviziji poslovanja. Ko pa podjetje raste in nastajajo organizacijske ravni med poslovodstvom in izvajalci, se povečujejo potrebe po revizijah poslovanja in takrat se opazi razvoj notranjerevizijskih oddelkov.

Notranji revizorji, ki opravljajo notranjo revizijo poslovanja so posebej usposobljeni za opravljanje takšnih revizij, saj znajo načrtovati revizije ter zbirati in ocenjevati revizijske dokaze, pa tudi zaradi svojega posebnega zornega kota in vpogleda v poslovno delovanje svojega delodajalca.

Pri revidiranju poslovanja notranji revizor preiskuje in ocenjuje sistem notranjih kontrol v organizacijskih enotah, v posameznih dejavnostih, v njihovih poslovnih procesih in druge, ter daje sprejemljiva zagotovila za učinkovito, varčno in uspešno uporabo dejavnikov pri doseganju poslovnih ciljev, skladno delovanje z zunanjimi in notranjimi predpisi, na koncu pa izdela verodostojna poročila.

Poleg dajanja zagotovil o ustreznosti notranjih kontrol lahko notranji revizor daje tudi konstruktivna priporočila za možne načine odprave morebitnih nepravilnosti, ki jih je odkril v postopku revizijskega posla.

Spoznavne podlage za preizkušanje in ocenjevanje so:

- kontrolno okolje,
- postavljanje poslovnih ciljev skladno s strategijo in sprejetim tveganjem,
- prepoznavanje notranjih in zunanjih dogodkov, ki vplivajo na doseganje poslovnih ciljev,
- poslovna tveganja,
- odzivanje poslovodstva na ocenjena tveganja,
- kontrolne aktivnosti oziroma kontrolni postopki,
- informiranje in komuniciranje, ter
- nadziranje delovanja notranjih kontrol.

Poslovanje podjetja se lahko revidira po organizacijskem, funkcijskem ali kombiniranem načinu, zato se revizija poslovanja lahko deli na tri velike skupine – revizija funkcij, organiziranosti in posebnih nalog. Revizija organiziranosti se bolj osredotoča na organizacijsko enoto. Poudarjeni sta uspešnost in učinkovitost organizacijske enote. Pri organizacijskem načinu sta cilj in predmet revidiranja organizacijska enota. Prednosti takšnega načina revidiranja se kažejo v enostavnejših povezavah med notranjim revizorjem in revidirancem, lažjim ugotavljanjem nepravilnosti in odgovornih za odpravljanje le-teh ter hitrejšim odpravljanjem nepravilnosti. Ima pa organizacijski način revidiranja tudi nekaj slabosti – predmet notranjega revidiranja je praviloma le del poslovne funkcije in revizorju ni omogočen vpogled v celoten poslovni proces in stanje ter v vse morebitne nepravilnosti, ter manjša uspešnost notranjega revidiranja. Revizija funkcij se ukvarja s posebnimi dejavnostmi v zvezi s poslovanjem ali delovanjem (trženje, nabavljanje ...). Pozornost je usmerjena na izbrano delovanje na enem mestu ali v celotni organizaciji in lahko vključuje proučevanje razmerij med enotami. Funkcijski način revidiranja pomeni, da sta cilj in predmet revidiranja temeljno ali poslovno področje. Glavne prednosti takšnega načina so v tem, da so predmet notranjega revidiranja praviloma vsi procesi in stanja v okviru posameznih področji, da revizor dobi popoln vpogled v celoten poslovni proces oziroma v vsa stanja in spremembe ter v vse morebitne nepravilnosti na funkcijskem področju, notranji revizor pa s tem doseže tudi večji uspeh pri svojem delu. Slabosti omenjenega načina so v zahtevnejših povezavah med notranjim revizorjem in revidiranci, težjem ugotavljanju individualne odgovornosti za napake in počasnejše odpravljanje nepravilnosti. Glavni delovni koraki pri notranjem revidiranju poslovanja po funkcijskem načinu so v opredelitvi notranje revizijske naloge, določitvi notranjega revizorja oziroma revizijske skupine in potrebnih dejavnikov za uresničitev zadane naloge, izdelavi in odobritvi izvedbenega načrta za uresničitev naloge, pregledovanja in preizkušanja notranjih kontrol na revidiranem področju, ocenjevanja ustreznosti notranjih kontrol, potrebnih za obvladovanje poslovnih tveganj na področjih učinkovite, varčne in uspešne porabe dejavnikov za doseganje poslovnih ciljev, verodostojnosti in resničnosti sporočil oziroma zakonitega delovanja, oblikovanja in posredovanja revizorjevega zagotovila o ustreznosti notranjih kontrol ter konstruktivnih predlogov za takojšnje in/ali postopno odpravljanje ugotovljenih pomanjkljivosti in preverjanja ukrepov za odpravljanje ugotovljenih nepravilnosti na revidiranem področju. Revizije posebnih nalog pa na splošno sprožajo zahteve poslovodstva. Posebne naloge se lahko pojavijo, kadar na primer v podjetju razmišljajo o priključitvi drugega podjetja, ali kadar proučujejo učinke predlaganih zakonov ali drugih predpisov.

Kako se sploh lotiti revizije poslovanja? Priročniki vsebujejo kar nekaj splošnih korakov in postopkov, kako izpeljati revizijo poslovanja. Najprej je potrebno izdelati delovni načrt, ki vključuje opredelitev standardov, v skladu s katerimi se ocenjuje revidirano poslovanje (področje in cilje revizije poslovanja pogosto določi poslovodstvo. Notranji revizor mora potem načrtovati delo, s katerim bo dosegel določene cilje. Ocenitev tveganja je pomemben del načrtovanja. Na podlagi matrike tveganja in metod pri reviziji poslovanja se lahko določi in analizira cilje, postopke in tveganja pri reviziji. Matrika povezuje cilje



poslovedenja in metode poslovedstva s tveganjem neučinkovitega poslovanja. Revizije poslovanja niso obvezne, in zato je potrebno, da bi lahko opravičili njihovo uporabo, preizkusiti stroške in koristi.

Pri proučevanju narisa zanimajo revizorja predvsem neučinkovitost in odsotnost kontrol, na primer, dvojni postopki, nepotrebni obrazci in postopki ter odsotnost odobritev. Revizor sicer povprašuje ves čas revizije, vendar mnogo vprašanj postavi že na uvodnem sestanku s predstavniki revidiranega podjetja. Revizor tud pregleda poročila poslovedstva, kot so medletni računovodski izkazi, predračuni, prodajna in proizvodna poročila (Turk, 1994, str. 37). Na podlagi zbranih podatkov, lahko revizor določi nekatera nepristranska sodila za vrednotenje poslovanja. S temi podatki potem revizor oblikuje revizijski program, ki ga bo uporabljal kot vodilo pri zbiranju dokazov za dokončno ovrednotenje poslovanja. Ko je enkrat izdelan delovni načrt in ocenjeno tveganje, je potrebno zbrati dokaze, s katerimi bo mogoče meriti kakovost poslovanja (namen zbiranja dokazov je spoznati dejstva, ki bodo služila kot podlaga za ugotovitev, ali so bila upoštevana prej določena sodila za dosežke). Pogovor je pomemben način pridobivanja dokazov med revizijo poslovanja. Boljši izpraševalec zbere več dokazov. Ko je pogovor končan, je treba pripraviti zapisnik o pomembnih točkah, ki so bile obravnavane v njem. Revizor zbira pridobljene dokaze v dosjeju. Dokazi imajo lahko obliko seznamov pregledanih informacij, zapisnikov pogovorov in kopij listin. Ne glede na obliko mora revizor podpreti svoje ugotovitve in priporočila z nekaj listinskimi dokazi. Listinski dokazi, imenovani delovno gradivo, so zbrani v glavnem iz notranjih virov podjetja). Naslednja izvedbena faza revizije poslovanja se kaže v analiziranju in raziskovanju odklonov od standardov (odklone iz preteklosti je možno popraviti ali pa ne), toda revizorjeva glavna skrb je, da ugotovi možni vpliv na podjetje, če se bodo odkloni nadaljevali v prihodnosti. Analize in preiskave odklonov morajo biti dokumentirane v revizorjevem dosjeju, saj so podlaga za določanje izboljševalnih ukrepov. Notranji revizor mora potem po potrebi določiti popravljalne ukrepe, o izsledkih pa poročati ustrezni organizacijski ravni (koristi medletnega poročanja se kažejo v manjšem obsegu oziroma številu presenečenj za revidirano podjetje, več časa za reševanje nesoglasij in zgodnje uvajanje priporočenih postopkov. Formalno poročanje lahko vključuje sestanek z vodij oddelkov ali odsekov ob koncu revizije, pisno revizijsko poročilo oddelku ali odseku, ki vsebuje natančne revizijske ugotovitve in priporočila, ter pisno revizijsko poročilo za poslovedstvo podjetja ali revizijski odbor, ki povzema samo pomembnejše revizijske ugotovitve in priporočila. Za poročanje o reviziji poslovanja ni standardne oblike. Pomembno je poročati tako o dobrih kot tudi o slabih ugotovitvah. Neugodne ugotovitve morajo vključevati opis odklona, predlagani izboljševalni ukrep in mnenje zaposlencev v oddelku ali odseku.

Določanje pravih izboljševalnih ukrepov, ki jih je treba uvesti glede na ugotovitve, vključene v poročilo, je naloga poslovedstva in praviloma presega revizorjevo delo. Revizorji morajo vedeti, da ni nikakršnega zagotovila, da njihova poročila ne bodo prišla v javnost, čeprav niso namenjena za uporabo zunaj podjetja.

Vrhovno poslovodstvo je na koncu odgovorno za obstoj in razvoj celotnega podjetja, zato potrebuje revizorjeva poročila, ki prispevajo k uresničevanju temeljnih in drugih ciljev delovanja. Pridobivanje potrebnega znanja se zagotavlja s pogovorom z odgovorno osebo za revidirano področje, z drugimi osebami (veščaki), ki poznajo revidirano področje, s proučevanjem zunanjih predpisov in notranjih poslovno-organizacijskih pravil ter s trajnejšim spremljanjem revidiranega področja. Obseg notranjega revidiranja je odvisen od posebnosti primera, pripravljenosti spoznavnih podlag, razpoložljivega delovnega časa in nenazadnje tudi od vedenj in znanj notranjega revizorja. Veliko notranjih revizij temelji na vzorcih, saj ni mogoče revidirati vseh dogodkov in stanj na revidiranem področju. Vzorec mora biti dovolj reprezentativen, izbran iz skupine istovrstnih postavk, zaposlenci pa ne smejo vedeti za izbiro postavk v vzorcu, število revidiranih postavk pa mora biti dovolj veliko.

Dopolnilni način presojanja notranjih kontrol je lahko samoocenjevanje notranjih kontrol (CSA). Uresničuje se ga s pomočjo vprašalnikov, razgovorov, delavnic, elektronsko podprtih delavnic in podobnimi oblikami. Tovrstno presojanje je zlasti uporabno pri funkcijskem načinu notranjega revidiranja, ko se celovito in med seboj povezano presoja notranje kontrole na revidiranem funkcijskem področju in ne zgolj v posamezni organizacijski enoti.

### **Notranje revidiranje materiala in storitev drugih**

Predmet notranjega revidiranja je nabavna dejavnost, ki obsega aktivnosti od priskrbe, skladiščenja do porabe materiala ter od priskrbe do uresničitve storitve drugih. Predmet preizkusa in ocene so postopki nabave od povpraševanja, sklepanja pogodb o nakupu do prevzemanja in skladiščenja ter oddajanja materiala v porabo, izločitev, odtujitev ali uničenje. Cilji revidiranja so preiskati in oceniti ustreznost notranjih kontrol v vseh fazah procesa nabave materiala in storitev drugih. Nabavno dejavnost pa se preizkusi in oceni z vidika načrtovanja, uresničevanja in nadziranja v vseh fazah procesa. S pomočjo revizije se želi pridobiti sprejemljivo zagotovilo, da so vsi postopki pravilni z vidika učinkovite, varčne in uspešne uporabe dejavnikov pri doseganju poslovnih ciljev, verodostojnega poročanja in zunanjih ter notranjih predpisov.

Izvedbeno načrtovanje mora biti skladno s standardom strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju ter mora upoštevati naslednje dejavnike posla – pregledati je treba cilje in sredstva delovanja v nabavni dejavnosti, spoznati in upoštevati je treba pomembna tveganja v nabavnih procesih ter načine njihovega obvladovanja na sprejemljivi ravni in možnosti njihovih izboljšav. Cilj nabavnega procesa se kaže v pravočasni oskrbi proizvodnih in drugih procesov s potrebnimi materiali in storitvami drugih, nabavi zgolj potrebnega materiala in storitev, in še to v zadostnih količinah, nabaviti zgolj tiste materiale in storitve, ki ustrezajo postavljenim ravnem kakovosti, nabaviti material in storitve po najbolj ugodnih nabavnih cenah, nabaviti pravilne materiale in storitve, torej takšne, ki so skladne z veljavnimi zunanjimi pravnimi in notranjimi poslovno-organizacijskimi pravili.

Po vsebinski plati se z notranjo revizijo preizkusi in oceni obvladovanje poslovnih tveganj v procesu priskrbe, skladiščenja in porabe materiala ter priskrbe in uresničitve storitve drugih ter posledično tudi zanesljivost vgrajenih in delujočih neposrednih in posrednih kontrol. V fazi izvajanja notranjerevizijskega posla se prepozna, preizkuša in ocenjuje zadostnost spoznavnih podlag (informacij), ki so potrebne za doseg notranje revizijskih ciljev.

Pomembnejši sestavini revizorjeve presoje sta tudi informiranje in komuniciranje. Izid revidiranja je revizorjevo poročilo o ugotovitvah in danih zagotovilih o ustreznosti ali neustreznosti notranjega kontrolnega sistema. Od notranjega revizorja se pričakuje, da bo podal konstruktivna priporočila za odpravo nepravilnosti, ki bodo povečala učinkovitost, varčnost in uspešnost ter pravilnost oziroma zakonitost in verodostojnost poročanja v zvezi s priskrbo, skladiščenjem in porabo materiala in naročenimi storitvami drugih.

V fazi ukrepov gre za nadziranje uresničevanja danih pobud za izboljšanje notranjih kontrol v nabavnem procesu ter za sprejem tveganj pri poslovanju.

#### **Notranje revidiranje delovnih sredstev**

Pri notranjem revidiranju delovnih sredstev je predmet notranjega revidiranja priskrba, usposobitev, uporaba, odslovitev, izločitev in izničitve delovnih sredstev. Cilji revidiranja pa so preiskati in oceniti ustreznost notranjih kontrol v vseh fazah gospodarjenja z delovnimi sredstvi. Notranja revizija se uresničuje tako, da se opredeli namen in cilje notranjega revidiranja delovnih sredstev, oceno kontrolnega okolja pri gospodarjenju z delovnimi sredstvi, oceno postavljenih poslovnih ciljev v zvezi z gospodarjenjem z delovnimi sredstvi in njihova skladnost s strategijo in sprejemljivim poslovnim tveganjem, prepoznavanje notranjih in zunanjih dogodkov, ki vplivajo na doseganje poslovnih ciljev pri gospodarjenju z delovnimi sredstvi, oceno poslovnih tveganj pri gospodarjenju z delovnimi sredstvi, odzivanje poslovanja na ocenjena poslovna tveganja, na koncu pa se opravi preizkus in določi ocena kontrolnih aktivnosti v fazah priskrbe, usposobitve, uporabe, odslovitve, izločitve in izničitve delovnih sredstev, notranji revizor pa potem informira in komunicira v zvezi z gospodarjenjem z delovnimi sredstvi. Ko je notranje revidiranje opravljeno, pa se razviduje in shranjuje revizorjevo delovno gradivo, poroča o izsledkih notranjerevizijskega posla, in izvaja nadzor učinkovitega, varčnega in uspešnega delovanja notranjih kontrol pri gospodarjenju z delovnimi sredstvi in sprejemu poslovnih tveganj.

#### **Notranje revidiranje ustvarjanja proizvodov in storitev**

Predmet notranjega revidiranja sta razvojni in izvajalni vidik ustvarjanja proizvodov in storitev, ki so predmet trženja in ustvarjanja prihodkov v podjetju. Cilji revidiranja so presoditi in dobiti sprejemljivo zagotovilo o ustreznosti notranjih kontrol, ki naj zagotavljajo ustrezno in uspešno uporabo dejavnikov, verodostojna poročila in pravilno delovanje v razvojni in proizvodni dejavnosti.

V okviru tovrstne revizije se presoja ustreznost neposrednih in posrednih kontrol, ki so vgrajene v razvojne in proizvodjalne naloge v skladu s sprejemljivim zagotovitom obvladovanja poslovnih tveganj. Presoja se tudi ustreznost gospodarskih preučevanj, s katerimi poslovodstvo usmerja in uravnava gospodarjenje v razvojni in raziskovalni dejavnosti podjetja. Notranje revidiranje v tehnološki pripravi je usmerjeno v pregledovanje, preizkušanje in ocenjevanje primernosti načrtovanja tehnično-tehnološke izvedbe procesov pri ustvarjanju poslovnih učinkov.

### **Notranje revidiranje trženja proizvodov in storitev**

Predmet notranjega revidiranja je prodajna dejavnost, ki obsega prodajno politiko, raziskovanje prodaje, oglaševanje proizvodov in storitev, odnose s kupci in samo prodajanje proizvodov in storitev. Revidira se odločevalne, informacijske in izvedbene vidike. Notranje revidiranje načrtovanja prodaje vključuje pregledovanje, preizkušanje in ocenjevanje pravilnosti načrtovanja prodajanja. Notranje revidiranje uresničevanja prodaje vključuje presojanje pravilnosti uresničevanja vseh ali določenih faz prodaje. V okviru nadziranja prodajne dejavnosti pa se presoja kakovost zgrajenega in delujočega notranjega kontrolnega sistema. Cilji revidiranja so presoditi in dobiti sprejemljivo zagotovilo o ustreznosti notranjih kontrol, ki naj zagotavljajo učinkovito, varčno in uspešno porabo dejavnikov, verodostojna poročila in skladno delovanje z zunanjimi ter notranjimi predpisi. V postopku notranjega revidiranja se presoja kontrolno okolje ter poslovna tveganja in posledično zanesljivost neposrednih in posrednih kontrol pri uresničevanju odločevalnega, informacijskega in izvedbenega dela prodajne dejavnosti.

Pri notranjem revidiranju prodajne dejavnosti se poizveduje in ocenjuje pravilnost in zanesljivost v sistemu notranjih kontrol z vidika upoštevanja trženjskega načela poslovanja, z vidika, ali je prodajna politika uspešna in ustrezna, kako so opredeljene in uresničene naloge raziskovalcev tržišč, ali se trg pravilno raziskuje, ali obstaja zaupanja vreden trženjski informacijski sistem in kakšna je kakovost vsakokratnega proučevanja ponudbe in povpraševanja, cen in prodajnih poti.

Izid revidiranja je revizorjevo poročilo o dajanju sprejemljivega zagotovila s konstruktivnimi priporočili za odpravo nepravilnosti in za preprečitev ali zmanjšanje poslovnih tveganj ter o možnostih višje ravni gospodarjenja v prodajni dejavnosti podjetja.

### **Notranje revidiranje finančne dejavnosti**

Predmet notranjega revidiranja sta razvojni in izvedbeni vidik finančne dejavnosti v podjetju. Notranje revidiranje tega področja obsega politiko financiranja, raziskovanje denarnega trga ter priskrbo in uporabo denarnih sredstev. Pri notranjem revidiranju se zasleduje naslednje cilje: presoja se ustreznost in uspešnost notranjih kontrol v procesih priskrbe in uporabe denarnih sredstev, pridobiti se želi neodvisno in nepristransko revizorjevo mnenje, ali so procesi financiranja skladni s strokovnimi in zakonskimi pravili ter notranjimi poslovno-organizacijskimi predpisi in cilji podjetja.

Pri notranji reviziji gre za presojanje obvladovanja poslovnih tveganj ter posledično zanesljivosti neposrednih in posrednih kontrol pri uresničevanju finančne dejavnosti. V okviru finančnih usmeritev in raziskovanja denarnega trga se proučuje sistem notranjih kontrol, ki omogoča spoštovanje načel finančne dejavnosti, realnost potreb po denarnih sredstvih za financiranje tekočih potreb in naložb, ustreznost in uspešnost finančne politike, opredelitev in pravilne uresničitve nalog raziskovalcev denarnega trga, kakovost denarnega informacijskega sistema.

Izid revidiranja je revizorjevo poročilo s sprejemljivim zagotovitom in konstruktivnimi priporočili za izboljšanje gospodarjenja v finančni dejavnosti podjetja z vidika ustreznosti in uspešnosti, skladnosti z zunanjimi in notranjimi predpisi ter verodostojnega poročanja.

#### **Notranje revidiranje kadrovanja in gospodarjenja s človeškimi zmožnostmi**

Predmet notranjega revidiranja je kadrovska dejavnost, ki se ukvarja s sistemizacijo delovnih nalog in mest ter plač, priskrbo kadrov, usposobitvijo novih in obstoječih kadrov, uporabo sposobnih kadrov in odslovitvijo nepotrebnih in nesposobnih kadrov.

Sestavina mnenja so revizorjeva priporočila za odpravo morebitnih nepravilnosti, ki lahko zmanjšajo ali odpravijo poslovna tveganja v tej dejavnosti. Pri presojanju zanesljivosti notranjih kontrol se preizkusi in oceni kakovost in zanesljivost sistema notranjih kontrol. V okviru zaposlovanja je predmet revidiranja sam proces priskrbe, usposobitve, uporabe in odslovitve kadrov. Revidira se kontrolne aktivnosti pri sprejemih, razporejanju, prerazporejanju in prenehanju začasnih ali stalnih pogodbenih delovnih odnosov zaposlencev. Po vsaki opravljeni notranji reviziji se dobi notranje revizijsko poročilo z mnenjem in predlogi ukrepov, ki ga najprej pregleda predstojnik notranje revizijske dejavnosti in določi prejemnike, ki so praviloma revidiranec, ki mora sprejeti popravljalne ukrepe, in vrhovno poslovodstvo podjetja. Če revidiranec ne odpravi ugotovljenih pomanjkljivosti zaradi visokih stroškov in drugih razlogov, potem poslovodstvo sprejme preostalo tveganje.

#### **Notranje revidiranje podpornih dejavnosti**

Predmet revidiranja so podporne dejavnosti (pravna dejavnost, dejavnost varovanja pri delu in tudi druge). Pri podpornih dejavnostih se presoja poslovno-organizacijsko in pravno zakonito pravilnost delovanja, zanesljivost poročil ter ustreznost in uspešnost gospodarjenja v obravnavani dejavnosti.

#### **4.1.3. Notranje revidiranje pri preprečevanju in odkrivanju prevar**

Gospodarski kriminal pomeni raznovrstne prekrške ljudi, ki se ponavljajo in razvijajo z napredovanjem ekonomske misli in prakse. Gospodarski kriminal predstavljajo delikti, ki se pojavljajo v okviru gospodarskih dejavnosti in povzročajo škodo posameznikom zunaj običajnega gospodarskega življenja in tudi splošno škodo.

Potrebno je ločiti med deliktom, kaznivim dejanjem, prevaro, malomarnostjo, napako, nepravilnostjo in prevarantskim računovodskim poročanjem (Horvat, 2006, str. 1). Vsi omenjeni termini predstavljajo prevare, vendar nekateri bolj, drugi pa nekoliko manj vplivajo na samo delovanje podjetja. Delikt je torej pregrešek, prestop, kaznivo dejanje. Kaznivo dejanje pa je protipravno in nevarno dejanje, za katero zakon določa znake in tudi kazen. Prevara je kaznivo oziroma napačno ravnanje ali goljufija z nepoštenimi nameni, kar vse je v nasprotju s splošno sprejetimi družbenimi in moralnimi normami. Malomarnost je strokovna neskrbnost, ki nima značaja prevare. Napaka pa je nenamerno napačno navajanje ali izpustitev zneskov ali razkritij. Nepravilnost pomeni namerno napačno navajanje ali izpustitev zneskov oziroma razkritij. Prevarantsko računovodsko poročanje pa je namerno ali nepremišljeno ravnanje.

Razlogi za gospodarski kriminal nastajajo v podjetjih in tudi zunaj njih. Notranji razlogi so morala posameznika in njegova nagnjenost k prevaram, odnos posloводства do prevar in pa priložnosti za prevare. Zunanji razlogi za gospodarski kriminal so v slabem socialnem položaju ljudi in boju za preživetje, novih moralnih stališčih, nestanovitnem in neučinkovitem družbenem nadzoru in terorizmu.

Podjetniški kriminal je del gospodarskega kriminala, ki nastaja v zvezi s poslovanjem podjetij. Pojavne oblike podjetniškega kriminala, ki se večinoma pojavljajo v praksi, so velike in majhne prevare, tradicionalne, nove in opuščene prevare, kraje in prikrivanje resnice in prevare v okviru posameznih dejavnosti v podjetju.

Vrhovno posloводство prevzema glavno odgovornost za pošteno delovanje podjetja. Zato posloводство poskrbi tudi za ustrezne poslovodne usmeritve o poštemem ravnanju vseh sodelujočih v podjetju. Za preprečevanje in odpravljanje podjetniškega kriminala so na razpolago pravne, strokovne in poklicno-etične norme na področjih spremljanja in presojanja poslovanja podjetij, financiranja podjetij, razkrivanja gospodarskega položaja in uspeha podjetij ter notranjega kontroliranja in revidiranja računovodenja, računovodskih in neračunovodskih poročil ter poslovanja podjetja (Skitek, 2006, str. 117).

Ker se v gospodarskem okviru čedalje bolj povečuje obseg mednarodne menjave, se gospodarski kriminal razteza tudi preko državnih meja in se internacionalizira.

V vsakem podjetju obstaja večja ali manjša potencialna nevarnost pojava prevar. Zato morata vrhovno posloводство in nadzorni organ podjetja imeti odgovor na vprašanje, kakšnim tveganjem vse je podjetje izpostavljeno, da bi se lahko pojavile prevare. Posloводство je odgovorno za izgradnjo in delovanje varovalnega sistema, ki v podjetju preprečuje in odkriva morebitne prevare. Nadzor nad tovrstno odgovornostjo vrhovnega posloводства ima nadzorni organ podjetja. Notranji revizor lahko v okviru revidiranja računovodenja, računovodskega poročanja in drugega poslovanja preiskuje in ocenjuje, ali so poslovna tveganja in z njimi povezane notranje kontrole take, da onemogočajo in odkrivajo nastanek prevar.

Prevara je vsako nelegalno dejanje, ki je po naravi goljufija, utaja ali izraba zaupanja. Takšna dejanja niso odvisna od grožnje z nasiljem ali fizične prisile. Prevare zagrešijo posamezniki ali organizacije, da bi pridobili denar, lastništvo ali storitve, da bi se izognili plačilu ali izgubi storitev, ali da bi varovali osebe ali poslovno prednost (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju). Pri prepoznavanju in odkrivanju prevar ravna notranji revizor skladno s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki od njega zahtevajo dovolj znanja, da prepozna znake prevare, vendar pa se ne pričakuje, da bo imel strokovno znanje osebe, katere glavna naloga je odkrivati in proučevati prevare.

V navodilih za ravnanje notranjega revizorja pri prepoznavanju in odkrivanju prevar so zanj zavezujoča naslednja strokovna pravila:

1. prevara je lahko množica nepravilnih in nezakonitih dejanj, ki vodijo do namernega zavajanja in so v korist ali v škodo podjetja,
2. kontroliranje je glavno sredstvo za odvratanje od prevar, notranji revizorji pa so odgovorni za pomoč pri tem. V ta namen preiskujejo in ocenjujejo sistem notranjega kontroliranja,
3. če notranji revizor sumi, da se je pojavila kršitev, mora obvestiti ustrezne organe v podjetju. V zvezi s tem lahko priporoči ustrezne preiskave, ki so v danih okoliščinah potrebne, in kasneje spremlja izpolnitev poslovnih nalog, s katerimi se odpravijo ugotovljene slabosti,
4. prevare preiskujejo notranji revizorji, pravniki, preiskovalci, varnostniki in drugi strokovnjaki v podjetju in zunaj njega. Gre za obširen preiskovalni postopek, da bi se ugotovila prisotnost prevare. Kadar preiskuje prevare notranji revizor sam, ali s pomočjo notranjih ali zunanjih veščakov, je njegova naloga, da oceni verjetno raven in obseg sokrivde pri prevari v lastnem podjetju, določi znanje, izkušnje in druge sposobnosti, ki jih potrebuje za uspešno izvajanje preiskave, zasnuje postopke za ugotavljanje storilcev, obsega prevare, uporabljenih metod in vzroka za prevaro, usklajuje preiskovalno dejavnost s poslovodniki, pravnimi svetovalci ali drugimi strokovnjaki, če je to potrebno med preiskavo, pozna pravice domnevnih storilcev in osebja, zajetega v preiskovanju, ter ugled podjetja samega,
5. notranji revizor mora poznati prevare zaradi opredelitve kazalcev prevar. Z dodatnimi preizkusi se ugotovi kazalce prevar, ki kažejo na to, da bi se prevara lahko pojavila (na primer neodobreni posel, podrejanje kontrol, nepojasnjene izjeme pri določanju cen, nenavadno velike izgube pri proizvodih). Notranji revizor oceni navzoče kazalce in se odloči, ali je potrebno nadaljnje ukrepanje in ali je treba priporočiti preiskavo,
6. če se prevara zanesljivo pojavi, je treba o tem takoj obvestiti vrhovno poslovodstvo in nadzorni organ.

Preprečevanje in odkrivanje prevar sta sestavini notranje revizijske dejavnosti. Vsak notranji revizor mora imeti temeljna znanja o prevarah, poznati mora strokovna pravila in sam preiskovalni postopek, da bi ugotovil morebitno prisotnost prevar. Notranji revizor mora pri preiskavi prevar presoditi ustreznost revizorjevih splošnih vedenj in znanj o preprečevanju in odkrivanju prevar, obstoj ustreznih usmeritev oziroma zahtev

posloводства in nadzornega organa o preprečevanju in odkrivanju prevar, ustreznost obstoječih načinov, metod, tehnik notranjega revidiranja z namenom prepoznavanja in preprečevanja prevar, obstoječe časovne načrte notranje revizijske dejavnosti in jih po potrebi dopolniti z revizijskimi nalogami v enotah revidiranja, kjer je večja potencialna nevarnost za nastanek prevar. Ko notranji revizor presodi ustreznost svojih znanj, mora pridobiti dodatna znanja o potencialnih prevarah v presojeni dejavnosti tako, da prouči strokovno literaturo, druge vire in primere s področja prevar in se dodatno izobražuje s področja prevar. Notranji revizor ravna tako, da presodi, ali sta v podjetju zgrajena in delujeta sistem obvladovanja vseh poslovnih tveganj in sistem notranjih kontrol, ki omogočata preprečevanje in odkrivanje potencialnih prevar, revidiranje prevar pa vključi v načrt notranje revizijske dejavnosti v podjetju, po potrebi pa določi tudi nove enote revidiranja, ki so posledica novih dejavnosti, novih sprememb v podjetju ali v okolju, prepozna potencialne prevare ter predlaga uvedbo novih ali dodatnih notranjih kontrol. Notranji revizor ravna pri svojem delu tako, da določi tvegane poslovne procese, spozna možne scenarije prevar in ugotovi opozorilne znake potencialnih prevar, presodi, ali je sistem obvladovanja poslovnih tveganj na revidiranem področju ustrezen in ali je sistem notranjih kontrol dovolj zanesljiv, da lahko prepreči ali odkrije prevare, ugotovi, ali obstaja sum, da se je pojavila prevara, in v takem primeru nadaljuje s preiskovanjem. Morebitne prevare pa je potrebno tudi preizkusiti in oceniti na takšen način, da uresniči posamezno notranjerevizijsko nalogo s področja razkrivanja prevar, preišče prevaro, za katero obstaja sum, najprej oceni, ali je potrebna kakšna sprememba v njegovem delovnem načrtu in v njegovih standardnih delovnih postopkih, o svojih ugotovitvah oziroma o prevari pa poroča poslovodstvu in nadzornemu organu, kadar dvomi v nosilce, odgovorne za preprečevanje in odpravljanje prevar v podjetju, pa poroča pristojnim organom zunaj podjetja ter bdi nad odstranitvijo ugotovljenih nepravilnosti.

## **4.2. Notranje revidiranje glede na obvladovanje tveganja**

S tveganji se nenehno srečujemo tako v zasebnem kot v poslovnem svetu. Uspešnost je odvisna od ustreznega predvidevanja in zaznavanja tveganj ter odzivov nanje oziroma ustreznega obvladovanja tveganj (Vezjak, 2008a, str. 15).

Delovanje vsakega podjetja spremljajo negotovosti in tveganja, ki ogrožajo uresničevanje zelenih poslovnih ciljev in nalog. Pri obvladovanju vseh groženj in ovir je notranji revizor tisti, katerega sodelovanje pomembno prispeva k boljšemu obvladovanju tveganj, neustrezno obvladovanje tveganj v podjetju pa lahko vodi k poslabšanju njegove uspešnosti, lahko pa v skrajnem primeru povzroči tudi njegov propad.

Obvladovanje poslovnih tveganj se razume kot celota vseh organizacijskih pravil in ukrepov za njihovo poznavanje, merjenje in presojanje v procesih poslovnega odločanja (Jagrič, 2005, str. 193) Vrhovno poslovodstvo je odgovorno za celovito obvladovanje poslovnih tveganj in te odgovornosti ne moreta prevzeti ne notranji in ne zunanji revizor. Dejavnost kontrolinga in notranja revizija lahko pomembno prispevata k zmanjšanju tveganja in negotovosti. Delo notranjega revizorja pa je potrebno razumeti kot strokovno



podporo poslovodstvu pri njegovi stalni skrbi za pravočasno odkrivanje, preprečevanje ter zmanjševanje prisotnih neugodnih poslovnih dogajanj in stanj.

Naloge notranjega revizorja pri obvladovanju poslovnih tveganj se kažejo v (Koletnik 2004, str. 76):

- vzpostavitvi ustreznih notranjih kontrol,
- izogibanju tveganj,
- prenosu tveganj na nekoga drugega,
- prevzemu tveganj.

Obvladovanja tveganj se v podjetjih lotevajo različno, odvisno od tega, kolikšna je stopnja sprejemljivosti tveganj v podjetju in do kolikšne mere si lahko brez večjih težav podjetje privoščiti, da se tveganjem ne izogiba, oziroma jih z ukrepi ne obvladuje (Vezjak, 2008b, str. 17). Ocena tveganj v podjetju in s tem njihovo razvrščanje po pomembnosti za doseganje ciljev podjetja je torej okvir za določanje obsega potrebnih kontrolnih aktivnosti. Ustrezno vzpostavljene in delujoče notranje kontrole ne zagotavljajo, da bo podjetje uspešno poslovalo, a brez njih je zanesljivo na poti v težave. Zato ima sistem notranjih kontrol v podjetju ključno vlogo pri obvladovanju tveganj (Vezjak, 2008d, str. 22).

Cilji podjetja, njegova organiziranost in okolje, v katerem deluje, se ves čas razvijajo in posledica je nenehno spreminjanje tveganj, s katerimi se sooča. Primerni sistem notranjih kontrol je zato odvisen od temeljnega in rednega ocenjevanja narave in obsega tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno (Vezjak, 2008c, str. 8). Podjetja imajo pri svojem obvladovanju tveganj uvedene tudi metode za prepoznavanje tveganj. Podjetje lahko dogodke združuje v različne skupine, na ravni celote, ali po poslovnih enotah, če oceni, da bo tako lažje prepoznati tveganja in priložnosti in/ali pridobivati boljše podlago za njihovo ocenjevanje. Podjetja zato uporabljajo za prepoznavanje dogodkov različne metode in orodja. Največkrat se izhaja iz popisov dogodkov, ki lahko ogrozijo doseganje njihovih ciljev, uporabljajo pa se tudi drugi viri, kot so analize, opozorila poslovodstvu na področja, ki bodo mogoče zahtevala nadaljnjo ocenitev ali takojšen odziv. Podjetja pa tudi z intervjuji in v vodenih delavnicah s ključnimi zaposlenimi na podlagi strukturiranih in usmerjenih pogovorov in razprav pridobivajo informacije o dogodkih ali zamisli o možnih dogodkih, ki lahko v prihodnje podjetju škodijo ali koristijo.

Poslovodstvo mora s pomočjo notranjega revizorja prepoznati in spoznati obvladljiva in neobvladljiva tveganja, ki ovirajo ali celo ogrožajo obstoj in razvoj podjetja, in se jih tudi zaveda. Tako gre v začetnih fazah za pridobivanje temeljnih informacij o tveganjih v revidiranem podjetju. Notranji revizor mora dobro poznati in razumeti poslovno politiko podjetja in njegovo poslovno vizijo, poslanstvo in strategije, torej vsa hotenja in cilje delovanja, ki so jim podrejene vse poslovne dejavnosti v podjetju. Naloga notranjega revizorja je, da najprej opravi začetno oceno poslovnih tveganj v podjetju, kar pomeni, da mora spoznati in oceniti, ali ima poslovodstvo izdelano strategijo obvladovanja tveganj in da poizve o vseh pomembnih notranjih in zunanjih dejavnikih, ki bi lahko preprečevali uresničevanje posameznih poslovnih ciljev. Notranji revizor opravi začetno oceno

poslovnih tveganj praviloma s pomočjo proučitve organizacijskega ustroja, poslovno-organizacijskih pravil, vprašalnika in samoocenjevanja revidiranja.

Vloga notranjega revizorja pri obvladovanju tveganj se v sedanjem času in razvoju področja revizije širi, saj notranji revizor ni več zgolj poročevalec o ugotovljenih nepravilnostih, ampak je tudi eden od svetovalcev poslovodstvu.

Področja ključnih tveganj morajo biti revizijsko pokrita. Poslovna tveganja v podjetju morajo biti stalno in celovito nadzorovana. Pri tem pa je potrebno določiti strategije za obvladovanja poslovnih tveganj, identificirati obvladljiva in neobvladljiva poslovna tveganja na vseh področjih, kjer podjetje deluje, hkrati pa je potrebno ugotoviti odgovornost zaposlenih za obvladovanje tveganj na vseh odločevalnih ravneh in področjih poslovanja in izdelati priročnik ali kakšna druga poslovno-organizacijska pravila za obvladovanje poslovnih tveganj v podjetju.

Ne glede na vrsto notranjih kontrol pa so si vse kontrolne aktivnosti med seboj sorodne in potekajo na podoben način. Med glavnimi kontrolnimi aktivnostmi so odobritve, ko je potrebno sprejeti dogovor, kdo naj kakšen poslovni dogodek ali postopek odobri, pooblastila, ki se jasno določijo med posameznimi zaposlenimi, verifikacije, uskladitve posameznih stanj, prometa in postopkov, razmejitev dolžnosti, varovanja sredstev, kadar se za varovanje opreme vzpostavi postopke, ki fizično varujejo sredstva pred nepooblaščenim dostopom, za varovanje podatkov in informacij pa so določeni postopki, ki omogočajo dostop do podatkov in informacij le tistim, ki jih pri svojem delu potrebujejo, in pregledi delovanja, pri katerih gre za neposredni in posredni nadzor preko poročil o delovanju.

Pri obvladovanju tveganj v podjetju ni pomembno samo notranje kontroliranje obvladovanja tveganj, ampak se na tem področju izvaja tudi notranje revidiranje, pri čemer pa ima pomembno vlogo tudi notranji revizor, ki lahko sodeluje in prispeva k boljšemu obvladovanju tveganj predvsem z vzpostavitvijo ustreznih notranjih kontrol, z izogibanjem tveganj, s prenosom tveganj na nekoga drugega ali s prevzemom tveganj. Celotno vlogo revizije pri ravnanju s tveganji prevzemajo in opredeljujejo Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju.

Notranja revizija odkriva pomanjkljivosti v sistemu obvladovanja poslovnih tveganj in v povezavi s tem ustreznost ali neustreznost notranjega kontrolnega sistema. Poslovodstva se ne seznanja samo s tem, kakšna je kakovost notranjega kontrolnega sistema, temveč tudi s tem, kje in kdaj so večja ali manjša tveganja v poslovanju, kje je treba izpolnjevati notranji kontrolni sistem ter s tem zmanjšati tveganje. Torej se od notranjega revizorja pričakuje, da bo deloval preprečevalno, preventivno in manj popravljalno.

Notranji revizor mora pregledati in oceniti, ali je poslovodstvo vzpostavilo pregleden in dokumentaren sistem za obvladovanje tveganj in ali se postavljeni sistem med zaposlenimi tudi uresničuje in izvaja, ter ali zaposleni v zvezi s postavljenim sistemom sprejemajo in uresničujejo kakšne popravljalne ukrepe. Na tej podlagi potem notranji revizor identificira

in presodi sistem obvladovanja poslovnih tveganj. Najprej prepoznava zasnove in vzpostavljen poslovno-organizacijski red, potem ugotavlja popolnost identificiranja vseh notranjih in zunanjih poslovnih tveganj, ocenjuje poslovodne mehanizme za ocenjevanje velikosti vpliva in verjetnosti nastopa neugodnih poslovnih procesov, nazadnje pa ocenjuje tudi poslovodne ukrepe za obvladovanje poslovnih tveganj in njihovo vključitev v sistem notranjih kontrol.

Notranja revizija odkriva pomanjkljivosti v sistemu obvladovanja poslovnih tveganj in v povezavi s tem ustreznost ali neustreznost notranjega kontrolnega sistema. Poslovodstva ne seznanja zgolj s tem, kakšna je kakovost notranjega kontrolnega sistema, temveč tudi s tem, kje in kdaj so večja ali manjša tveganja v poslovanju, kje je treba izpopolniti notranji kontrolni sistem ter s tem zmanjšati tveganje. Vsa pomembna poslovna tveganja je potrebno identificirati, presoditi in oceniti in v tej zvezi zgraditi ustrezen informacijski in nadzorni sistem, ki bosta vse to omogočala. Torej se od notranjega revizorja pričakuje, da bo deloval preprečevalno ali preventivno in manj popravljalno, hkrati pa notranji revizor ni več zgolj poročevalec o ugotovljenih nepravilnostih, ampak je eden od svetovalcev poslovodstvu.

Izhodišče za notranje revidiranje poslovnih tveganj je učinkovito poslovodenje in upravljanje podjetij, z zgrajenim sistemom za obvladovanje tveganj v skladu s poslovno kulturo in izbrano strategijo. Poslovodstvo s pomočjo kontrolorja spozna obvladljiva in neobvladljiva tveganja, ki ovirajo ali celo ogrožajo obstoj in razvoj podjetja, in se jih tudi zaveda. Za obvladljiva tveganja določi sprejemljivo raven tveganja na posameznem področju poslovanja. Izogniti ali zmanjšati pa mora možnost pojava dogodka, ki bi povzročil izgubo, ali omejiti izgubo, ki bi nastala zaradi tveganja, ali tudi prenesti tveganje na tretjo osebo.

Gospodarstvenik ne more biti odgovoren za obvladovanje poslovnih tveganj, lahko je odgovoren vrhovnemu poslovodstvu, da so poslovna tveganja stalno in celovito nadzorovana.

Delovni koraki so naslednji (Koletnik, 2007, str. 173):

- določitev strategije za obvladovanja poslovnih tveganj,
- identificiranje obvladljivih in neobvladljivih poslovnih tveganj na vseh področjih poslovanja,
- ugotovitev odgovornih ljudi za obvladovanje tveganj na vseh odločevalnih ravneh in področjih poslovanja,
- izdelava priročnika ali drugih poslovno-organizacijskih pravil za obvladovanje poslovnih tveganj v podjetju.

Poslovodstvo mora narediti vse korake, da bi zmanjšalo možnosti nastopa neželenih poslovnih dogodkov. Na tej podlagi pa mora sprejeti tudi poslovno-organizacijska pravila, v katerih so zajete usmeritve za zagotavljanje sistema notranjih kontrol:

- organizacijska sestava in navedba poslovne odgovornosti,

- zaveza zaposlencev k spoštovanju etičnih vrednot v podjetju,
- opis kontrolnega okolja,
- ključne računovodske in neračunovodske notranje kontrole v podjetju v skladu z ocenjenimi poslovnimi tveganji,
- postavitev primarnega informacijsko-komunikacijskega sistema za potrebe poročanja in odločanja.

Notranji revizor pregleduje in ocenjuje, ali je poslovodstvo vzpostavilo pregleden in dokumentaren sistem za obvladovanje tveganj, ali sistem zaposleni tudi uresničujejo in v zvezi z njim sprejemajo ter uresničujejo kakšne popravljalne ukrepe. Na tej podlagi notranji revizor identificira in presoja sistem obvladovanja poslovnih tveganj tako, da spoznava zasnove in vzpostavljen poslovno-organizacijski red, ugotavlja popolnost identificiranja vseh notranjih in zunanjih poslovnih tveganj, ocenjuje poslovodne mehanizme za ocenjevanje velikosti vpliva in verjetnosti nastopa neugodnih poslovnih procesov, ocenjuje poslovodne ukrepe za obvladovanje poslovnih tveganj in njihovo vključitev v sistem notranjih kontrol.

Notranji revizor presoja prisotnost in zanesljivost mehanizmov za obvladovanje poslovnih tveganj, hkrati pa preizkuša in ocenjuje ustreznost sistema in daje mnenja s priporočili za njegovo izboljšanje. Metodološka pravila za revizorjevo preizkušanje in ocenjevanje poslovnih tveganj so tudi v standardih strokovnih ravnanj pri notranjem revidiranju in v drugih notranjerevizijskih pravilih za revidiranje poslovnih tveganj.

Prav zaradi omenjenega pa je potrebno vsa pomembna poslovna tveganja identificirati, presoditi in oceniti ter v tej zvezi zgraditi ustrezen informacijski in nadzorni sistem, ki bosta vse to tudi omogočala.

### **4.3. Notranja revizija glede na racionalnost odločitev**

Kadar se želi oceniti uspešnost notranje revizije, je potrebno njeno delovanje ovrednotiti ali izmeriti koristi, ki jih vpeljava službe za notranjo revizijo prinaša. Koristi, ki jih notranja revizija prinaša, je včasih težko izmeriti, saj so neoprijemljive ter nastajajo pri različnih poslovnih funkcijah in v različnih obdobjih, vendar pa morajo v podjetjih najti način za ovrednotenje dela notranje revizijske službe.

Ena izmed pomembnih nalog notranjega revizorja je, da s svojim delo pomaga izboljšati, racionalizirati poslovanje, povečevati dodano vrednost podjetja in s tem prispevati k uresničevanju enotno zastavljenih ciljev.

Dodano vrednost notranjerevizijskih storitev se lahko povečuje z:

- zmanjševanjem stroškov na različnih področjih – zmanjšuje se lahko zmanjševanje stroškov zunanje revizije, saj se zunanji revizor lahko opre na delo notranjega revizorja, če so zato izpolnjeni določeni pogoji, med katerimi sta najpomembnejša neodvisnost notranjega revizorja in ustrezna strokovna usposobljenost. Notranji revizor mora

poznati metode in postopke zunanjega revizorja, saj to pripomore k uspešnemu usklajevanju dela in večji verjetnosti, da zunanjemu revizorju ne bo potrebno ponovno opravljati enakih postopkov, s tem pa se zmanjša obseg preizkušanja kontrol in preizkušanja podatkov, posledično pa se skrajša tudi čas izvajanja zunanje revizije in znižajo cene tovrstnih storitev (Turk, 1994, str. 46);

- odpravljanje nepravilnosti pri delovanju notranjih kontrol – notranji revizor je tisti, ki pozna celoten sistem obvladovanja tveganj in lahko pripomore k pravilnemu vrednotenju in potrebnim spremembam notranjih kontrol na določenih mestih podjetja (Jagrič, 2002, str. 48). Pri celostnem obvladovanju tveganj v podjetju pomaga tudi s tem, ko ugotavlja slabosti v delovanju notranjih kontrol, kjer sta najbolj pomembni predvsem podvajanje postopkov in opuščanje nekaterih kontrolnih postopkov. Če se nepravilnosti odkrijejo dovolj zgodaj, se s tem zavaruje kupce in zaposlence, posledično pa se poveča tudi ugled podjetja in zadovoljstvo kupcev, kar pomeni, da je v podjetjih veliko manj pritožb in z njimi povezanih stroškov;
- zmanjšanje denarnih kazni zunanjih inšpekcijskih služb – notranji revizor je tisti, ki pri svojem delu preverja predvsem spoštovanje in upoštevanje zakonov ter predpisov. Če nastanejo nepravilnosti ali odmiki, lahko le-te v podjetju s pomočjo notranjih revizorjev pravočasno odkrijejo, s tem pa se izognejo denarnim kaznim in drugim sankcijam, ki bi jih izrekli zunanji inšpektorji, če bi takšne nepravilnosti odkrili.

Notranja revizija in notranji revizor s svojim delom povečujeta natančnosti in zanesljivost informacij, saj je ravno pravilno umeščena notranjerevizijska služba tista, ki daje poslovodstvu in drugim posameznikom v podjetju in zunaj njega objektivne, učinkovite in zanesljive informacije, ki jim lahko povsem zaupajo. Bistvena prednost za poslovodstvo pa je v tem, da lahko dobi kakovostne informacije in neodvisno mnenje o določeni zadevi hitro.

Podjetja se trudijo dosegati najvišje stopnje kakovosti, notranji revizor pa je tisti, ki pripomore k odločnosti s preverjanjem notranjega kontrolnega sistema in z odpravljanjem njegovih nepravilnosti, hkrati pa lahko tudi aktivno sodeluje pri uresničevanju odličnosti podjetja.

Glede na to, s katerega vidika se opazuje podjetje, se lahko znamenja odličnosti razdeli v tri skupine (Turk, 2000, str. 60):

- zorni kot nosilec interesov (v kar je zajeta odličnost podjetja do lastnikov, zaposlencev, kupcev, upnikov in države),
- zorni kot pomena za okolje (odličnost podjetja do naravnega in družbenega okolja),
- zorni kot pomena za splošni razvoj (odličnost podjetja v tehnično-tehnološkem razvoju, razvoju ljudi in narodno-gospodarskem razvoju).

Notranji revizor, ki deluje znotraj podjetja, pa lahko tudi na drugačen način s svojim delovanjem koristi podjetju, saj lahko povečuje prihodke notranje revizijske službe z opravljanjem storitev za zunanje uporabnike in na takšen način zmanjšuje stroške delovanja svoje službe znotraj podjetja.

## **5. PRIHODNJE POSLANSTVO NOTRANJIH REVIZORJEV**

Notranje revidiranje se je skozi zgodovino razvijalo od pretežno računovodske dejavnosti k vodstveno usmerjeni stroki. Zgodovinsko je bila notranja revizija osredotočena na finančne sisteme in finančni nadzor v organizaciji, vendar se je sedaj žarišče notranje revizije premaknilo in se še vedno premika zelo opazno v sodobnejšo smer. Ta premik je tesno povezan z večjim razumevanjem in večjo pomembnostjo področja notranjih kontrol, dobrega gospodarjenja in upravljanja podjetij. Sodobno notranje revidiranje zagotavlja storitve, ki vključujejo pregledovanje in ocenjevanje kontrol, učinkov tveganj in vodenja v organizacijah. Na tveganjih zasnovano revidiranje predstavlja razvojno stopnjo notranjega revidiranja, pri kateri se od izoliranega revidiranja notranjih kontrol preide na revidiranje notranjih kontrol v kontekstu upravljanja s tveganji, ki nastopajo pri doseganju ciljev podjetja. Takšno notranje revidiranje je bolj usmerjeno k uporabnikom storitev notranjega revidiranja, notranja revizija pa tudi zaradi tega lahko prispeva k pomembnemu izboljšanju obvladovanja poslovnih tveganj, saj s svojim delom odkriva področja in stopnje negotovosti, ki so prisotne v poslovnem življenju podjetja. Sodobne naloge notranjega revizorja ustvarjajo med njim in poslovodstvom novo kakovost sodelovanja. Revizor ni več zgolj poročevalec o ugotovljenih nepravilnostih, temveč je eden od nepogrešljivih presojevalcev in svetovalcev poslovodstvu, ki odkriva pomanjkljivosti v organizacijskem redu in svetuje, kje in kdaj je potrebno postaviti nova organizacijska pravila delovanja.

Razvoj notranje revizije je tesno povezan tudi z razvojem podjetij, saj v današnjem času postajajo podjetja vedno bolj kompleksni, dinamični in zapleteni poslovni sistemi, na katere vpliva veliko število zunanjih in notranjih okoliščin in dejavnikov. Hkrati pa sodobne razmere v poslovanju podjetij povečujejo strokovno in poklicno etično odgovornost poslovodnikov, ki se trudijo, da bi bili deležni zaupanja pri lastnikih, upnikih, zaposlencih ter strokovni in ostali javnosti. Zaradi poslovanja podjetij v vedno bolj negotovih in tveganih razmerah sili vse to poslovodstvo k nadzorovanju čim večjega števila poslovnih tveganj. Zaradi tega se poslovodstva v čedalje večji meri odločajo za sistem celovitega obvladovanja tveganj na vseh ravneh odločanja. Revizorji, predvsem notranji revizorji, so pri celovitem obvladovanju tveganj tisti, katerih naloga je, da preverjajo delovanje sistema in o tem poročajo višjim ravnom poslovođenja in organom nadzora, hkrati pa morajo proučevati in ocenjevati oziroma vrednotiti obstoječe in potencialne nevarnosti, ki ogrožajo obstoj in razvoj podjetja.

V sistemu upravljanja tveganj je glavna vloga notranjega revizorja v tem, da poslovodstvu podjetja zagotavlja, da je sistem upravljanja tveganj uspešen in učinkovit, kar pomeni, da se ključna tveganja upravljajo, postopki celovitega upravljanja tveganj in notranje kontrole pa delujejo učinkovito. Za uspešen in učinkovit sistem upravljanja je odgovorno poslovodstvo, ki mora določiti ustrezno strategijo obvladovanja tveganj. Notranji revizor pa je tisti, ki poslovodstvo pri tem podpira in mu pomaga (Drobnič, 2008, str. 35).

Poslovodstvo vidi v notranji reviziji stalnega, torej nepogrešljivega partnerja, brez katerega ne more uresničevati svojih strateških nalog, notranji revizor pa vidi v poslovodstvu tistega odjemalca storitev, ki ima v zvezi z novim ponujenim znanjem vedno večje zahteve.

Pri delovanju notranjih revizorjev pa mora biti poslovodstvo posebej pozorno tudi na delitev nalog, saj je uspešen notranji revizor tisti, ki mora vedeti, v čem so vsebinske in druge razlike v primerjavi z znanji in vedenji drugih veščakov, kot so gospodarstveniki, podjetniški ombudsmani in drugi. Gospodarstvenik je namreč tisti, ki dela na podlagi poslovnih interesov, medtem ko notranji revizor deluje na podlagi dokazljivih dejstev in resnic.

Sodobni notranji revizor je torej veščak z visoko ravnijsko ekonomskega znanja in poklicne morale, hkrati pa je skrbnik poslovne higijene v podjetju in vse ravni poslovanja oskrbuje s spoznavnimi podlagami o preiskovanju, ocenjevanju in izboljševanju urejenosti, to je preglednosti in ciljne usmerjenosti podjetja. Njegovo delo temelji na neodvisnih in nepristranskih načelih in standardih notranjega revidiranja ter listini o notranjerevizijski dejavnosti.

V prihodnosti se pričakuje še dodaten razvoj notranje revizijske dejavnosti, saj lahko pričakujemo, da bo potekalo zunanje in notranje gospodarsko, davčno in državno revidiranje na daljavo, ko bo revizor kar preko medmrežja v času rednega ali izrednega revidiranja neposredno vstopil v revidirančev informacijski sistem in s pomočjo računovodskih in drugih podatkov, ki bodo shranjeni na elektronskih medijih, preizkušal in ocenjeval dogodke, procese in stanja pri revidirancu, v primeru davčnih revizij pa zanesljivost davčnih napovedi in davčnih obračunov. S tem bo fizične prisotnosti revizorja pri revidirancu vedno manj. Zaradi tega lahko rečemo, da se bo revizorjevo presojanje postopoma selilo od revidiranca na elektronska omrežja, kjer potekajo in se registrirajo poslovne in druge transakcije. Takšen način proučevanja bo pomenil, da bo notranji revizor pri svojem delu lahko še bolj učinkovit, varčen in uspešen.

Razvoj notranje revizijske dejavnosti v prihodnosti se kaže tudi v stalni nalogi notranjega revizorja po razvijanju novih prijemov revidiranja ter zagotavljanja novih revizijskih proizvodov in storitev, da bi uporabnike teh informacij čim hitreje in čim bolje informirali o sami kakovosti obvladovanja tveganj ter kakovosti in ustreznosti stroja notranjih kontrol. Notranja revizija se bo po vsej verjetnosti razvijala v smeri neprestanega revidiranja poslovanja.

Zaradi celotnega razvoja notranje revizije v prihodnosti bo moralo notranje revidiranje pri svojem delu upoštevati vedno večje število novih pravil in standardov delovanja, s katerimi bo zakonodaja razširila svoj vpliv na področja, ki do sedaj niso bila obravnavana tako podrobno. Posledično pa bo to pomenilo, da bo tudi notranja revizija morala svoje delovanje razširiti na področja, ki zadevajo vedno večjo skrb za varnost in zaščito osebnih podatkov, revidirati pa bo morala tudi procese in stanja znotraj podjetja ter preverjati, na kakšen način in kakšne osebne podatke podjetje zbira o svojih zaposlenih, porabnikih in

kupcih, komu te podatke posreduje in kako skrbi za samo varnost in zaščito pred nepooblaščenim dostopom do teh podatkov.

V tabeli 1 je prikazano spreminjanje vloge notranje revizije.

Tabela 1: Pregled spreminjanja vloge notranje revizije

<b>Zgodovinska vloga</b>	<b>Sodobna vloga</b>
Policist v podjetju	Partner v organizaciji
Osredotočena na finance	Osredotočena na poslovanje
Osredotočena na trde kontrole	Osredotočena na mehke kontrole
Osredotočena na opredmetena osnovna sredstva	Osredotočena na neopredmetena sredstva
Na skladnosti zasnovana	Na tveganju zasnovana
Osredotočena na funkcije	Osredotočena na procese
Samozadostna	Prenašalec dobre prakse
Reaktivna	Proaktivna

Vir: Internal Control Systems in Candidate Countries, Volume I, 2004, str. 11.



## SKLEP

Tveganje predstavljajo možni dogodki, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Osnovne kategorije tveganja so napake, prevare, izpustitve in zamude. Tveganje je torej možnost, da nastopi negativni odmik doseženih ciljev podjetja od načrtovanih. Leto izhaja iz negotovosti bodočih dogodkov in nepopolnih informacij. Tveganje torej ni le posledica porazdelitve negotovih dogodkov v prihodnosti, temveč je tudi posledica nepopolnih ali nekakovostnih informacij, ki jih poslovodstvo uporablja za sprejemanje poslovnih odločitev. Nadziranje organizacij je dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti delovanja, učinkovitosti in uspešnosti glede na postavljene cilje ter z odpravljanjem ugotovljenih nepravilnosti pri poslovnih procesih in stanjih.

V poslovnem svetu, kjer se procesi zaradi vse večje globalizacije izvajajo izredno hitro, je vzpostavitev učinkovite notranje ureditve nadziranja ključnega pomena. Vsa tista podjetja, ki se tega zavedajo, že imajo ustanovljeno notranjerevizijsko službo, ki je druga faza pri ugotavljanju prevarantskega delovanja. Osnovna naloga notranjih revizorjev je pomagati poslovodstvu pri doseganju strateških ciljev s tem, da preverja obstoj, zadostnost in učinkovitost delovanja notranjih kontrol. Glede na svoje znanje, izkušnje in sposobnosti morajo notranji revizorji oceniti možnosti obstoja pomembnih nepravilnosti, neskladnosti in prevar. V tem okviru morajo notranji revizorji prepoznati neprimerne in nezadostne kontrole ter priporočiti izboljšave za njihovo boljše izvajanje. Učinkovito delujoča služba notranje revizije poslovodstvo redno oskrbuje s strokovnimi ocenami stanj in priporočil za izboljšanje opazovanih dejstev na revidiranem področju. Pri tem pa se morajo notranji revizorji tudi zavedati, da lahko poslovodstvo prepreči ali ukine notranje kontrole, v kolikor je samo vpleteno v prevaro.

Odgovornost za preprečevanje in odkrivanje napak in prevar je porazdeljena med poslovodstvo, notranje revizorje, zunanje revizorje, člane nadzornega sveta in revizijskega odbora. Pri tem je glavna odgovornost za preprečevanje, odkrivanje in zniževanje verjetnosti nastanka prevar dodeljena poslovodstvu, ki mora najprej vzpostaviti ustrezno kontrolno okolje z uveljavitvijo kodeksa poslovne etike in drugimi ukrepi, s katerimi se odvrča posameznike od prevar. V naslednjem koraku mora poslovodstvo zagotoviti ustrezno ureditev notranjega kontroliranja, s pomočjo katerega se preprečujejo in odkrivajo prevare v podjetju.

Revidiranje je posebna in najzahtevnejša zvrst nadziranja. Revizija je neodvisno preiskovanje računovodskih izkazov ali z njimi povezanih računovodskih informacij določene pravne osebe, ne glede na njeno velikost ali pravno obliko in ne glede na to, ali ima ta cilj ustvarjati dobiček ali ne, če je namen tovrstnega preiskovanja podati sodbo o njih. Namen notranje revizije je zagotavljanje stalnega in celovitega nadzora nad pravilnostjo poslovanja podjetja.

Notranje revidiranje ima dve osnovni nalogi. Primarna je zagotavljanje transparentnosti in učinkovitosti poslovanja najvišjemu poslovodstvu. Sekundarna vloga pa se nanaša na

obvladovanje tveganj ter optimiranje notranjih kontrol. Ne glede na to pa številni strokovnjaki trdijo, da notranji revizorji vse bolj postajajo svetovalci in torej niso več le preverjevalci; njihov cilj je med drugim tudi izboljševati poslovne procese in ne le odkrivati napake.

Z ustanovitvijo Slovenskega inštituta za revizijo so bili sprejeti prvi temeljni akti, ki so urejali delovanje revizijske stroke v Sloveniji. V Sloveniji so njegove naloge sprejemanje in objavljane strokovnih standardov, določanje strokovnega znanja in izkušenj, potrebnih za pridobitev določenega naziva, izdajanje dovoljenj za opravljanje določenih nalog, povezanih z revidiranjem, vodenjem registrov, ter druge naloge, povezane z revizijsko stroko.

Notranjo revizijo uvrščamo med podporne dejavnosti, ki z novimi vedenji in znanji podpira poslovodstvo in nadzornike pri kratkoročnem in dolgoročnem uresničevanju nalog in ciljev delovanja podjetja. Zaradi narave te dejavnosti (potrebna neodvisnost in nepristranskost), jo po organizacijski plati uvrščamo v sam vrh podpornih dejavnosti. Vodstvo je odgovorno za vzpostavitev in organizacijo dejavnosti notranjega revidiranja v sklopu sistema notranjega nadzora organizacije na eni strani in kot povezavo med vodstvom, interesnimi skupinami ter zunanjo revizijo na drugi strani.

Notranja revizija se glede na to, kakšen obseg poslovanja revidiramo, deli na celovito ali delno revizijo. Glede na trajanje oziroma obseg notranje revizije jo tudi ločimo na stalno in občasno. Delimo jo tudi na klasično, novejšo in sodobno notranjo revizijo.

Dejavnosti analize poslovanja, notranje revizije in kontrolinga imajo določene skupne točke, na nekaterih področjih pa se razlikujejo. Spet se v posameznih aktivnostih prekrivajo, v še bolj številnih pa dopolnjujejo. Govorimo o različnih dejavnostih z različnimi cilji in zahtevami in metodami delovanja. Razviti kontroling lajša tako notranjim kot tudi zunanjim revizorjem njihovo strokovno delo, notranja revizija pa omogoča tudi bolj kakovosten kontroling.

Zakonodajna oblast tudi stremi k dejstvu, da so uprava podjetja in zunanji revizorji odgovorni za kontrolo delovanja sistema notranje kontrole in za vpeljavo rigoroznih rešitev kot zaščito pred materialnimi izgubami in nepravilnostmi.

Notranje finančne in računovodske kontrole imajo ne glede na to, kako dobro in učinkovito so planirane, svoje omejitve v delovanju. Zato so lahko učinkovito delujoče notranje kontrole zagotovilo le do določene mere glede same pravilnosti in poštenosti priprave finančnih poročil, ne morejo pa popolnoma preprečiti oziroma odkriti vseh napak in načrtnih prevar v delovanju podjetja. Zato je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da je kontrolni sistem v podjetju učinkovit le toliko, kot so učinkoviti ljudje, ki ta sistem upravljajo, in prav zaradi tega je predanost poslovodstva nujen predpogoj za dobro delujočo notranjo kontrolo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Audit Committees. Najdeno 10. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com>.
2. Berk, A., Peterlin J. & Ribarič, P. (2005). Obvladovanje tveganj: skrivnost celovitega pristopa. Ljubljana: GV založba.
3. Bobič, J. (1993). Dolžnosti revizorjev v primerih napak in prevar pri naročnikih revizije po mednarodnih revizijskih smernicah in praksi. *Revizor*, 4, 69-75.
4. Bou-Raad, G. (2000). Internal Auditors and Value-added Approach: The New Business Regime. *Managerial Audit Journal*, 15 (4), 182-186.
5. Braiotta, L. (1999). *The Audit Committee Handbook*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. Bratina B. (2003, 29. april). S kodeksi upravljanja bomo bolj evropski. *Časnik Finance*, 82, str. 16.
7. Bratina, B. (2006). Odgovornost za sestavo in razmerja med organi pri sprejemanju letnega poročila delniške družbe. *Podjetje in delo*, 6, 1197-1211.
8. Blanka Vezjak: Obvladovanje tveganj, IKS 5/08. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2008.
9. Blanka Vezjak: Tveganja pri poslovanju, IKS 5/08. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2008.
10. Blanka Vezjak: Poslovni procesi in obvladovanje tveganj, IKS 6/08. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2008.
11. Blanka Vezjak: Notranje kontrole in obvladovanje tveganj, IKS 8/08. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2008.
12. Chambers, A. D., Selim G. M. & Vinten G. (1993). *Internal Auditing*. London: Pitman Publishing.
13. Drobnič, D. (2008). Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Duhovnik, M. (2002, 19. marec). Revizijski odbori kot svetovalec nadzornemu svetu. *Časnik Finance*, 54, 18.

15. Horvat, T. (2006, 25. april). Kaj revizor preverja, da odkrije prevare. Ljubljana: Finance, 79, str. 1.
16. Internal Control over Financial Reporting: Guidance for Smaller Public Companies. (2006). <http://www.coso.org>.
17. Jagrič, M. (2004). Notranja revizija z novih zornih kotov. Zbornik referatov XXXVI. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji (str. 151-164). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
18. Jagrič, M. (2005). Notranje revidiranje in obvladovanje tveganj. Zbornik referatov XXXVII. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji (str. 181-200). Portorož: Slovenski inštitut za revizijo.
19. International standards for the professional practice of internal auditing. (2004). Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors.
20. Kelhar, P. (2003). Računovodska etika v spremenjenem poslovnem okolju. Revizor, 1, 44-61.
21. Koletnik, F. (1998). Problemi notranjega revidiranja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Koletnik, F. (2000). Revidiranje. Maribor: Pravna fakulteta.
23. Koletnik, F. (2004). Kontroling in notranje revidiranje. Zbornik referatov VII. letne konference notranjih revizorjev (str. 75-96). Otočec: Slovenski inštitut za revizijo.
24. Koletnik, F. (2007). Notranje revidiranje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
25. Korpič, H. E. (2004). Pomen delovanja notranjerevizijskih služb. XI. strokovno srečanje ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu (str. 55-59). Maribor: Društvo ekonomistov Slovenije.
26. Koželj S. (2005). Notranja revizija. Študijsko gradivo. Ljubljana.
27. Lešnik, K. B. (2002). Postopki notranjega revidiranja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
28. Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju. (1997). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

29. Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju MSR 210 Določbe o revizijskih poslih. (2006). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
30. Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju MSR 315 Spoznavanje organizacije in ocenjevanje tveganja (2006). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
31. Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju MSR 330 Revizorjevi postopki kot odgovor na ocenjena tveganja (2005). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
32. Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju MSR 500 Revizijski dokazi (2001). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
33. Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, Ljubljana, 2009. [www.si-revizija.si](http://www.si-revizija.si).
34. Nemeč, A. (1998). Sodelovanje notranjih in zunanjih revizorjev. *Revizor*, 2, 35-49.
35. Odar, M. (1997a). Poročila notranje in zunanje revizije. Zbornik referatov XXIX. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, finančah in reviziji (str. 333-345). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
36. Odar, M. (1997b). Vloga revizorja na trgih kapitala. Zbornik referatov XXIX. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, finančah in reviziji (str. 349-364). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
37. Odar, M. (1999). Analiziranje, »Kontrolling« in revidiranje – Prekrivanje, podobnosti in razlike. Zbornik referatov: 5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije (str. 7-20). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
38. Odar, M. (2001). Kratek pregled razvoja revizije od prvega zakona o revidiranju. Zbornik referatov 7. letne konference revizorjev (str. 41-49). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
39. Odar, M. (2004). Neodvisnost revizorja in javno nadzorstvo nad revizijsko stroko. XXXVI. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, finančah in reviziji (str. 165-177). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
40. Sawyer, K. B. & Vinten, G. (1996). *The Manager and the Internal Auditor: Partners for Profit*. Chichester: John Wiley & Sons.

41. Skitek, M. (2006). Odgovornost zunanjega revizorja za odkrivanje prevar. XXXVIII. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji (str. 115-125). Portorož: Slovenski inštitut za revizijo.
42. Taylor H. D. & Glezen G. W. (1996). Revidiranje, zasnove in postopki. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
43. Turk, I. (1994). Notranje revidiranje poslovanja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
44. Turk, I. (2000). Kodeks poklicne etike in znaki odličnosti ocenjevalca vrednosti. Zbornik referatov 3. letne konference ocenjevalcev vrednosti (str. 13-20). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
45. Turk, M. (2000). Ozaveščenost posloводства glede pomena notranjerevizijske službe v bankah. Revizor, 2, 53-61.
46. Tušek, B. & Žager, L. (1999). Vloga notranjega revizorja pri odločanju v podjetju. Revizor, 11, 10-58.
47. Understanding Internal Controls. (1997). Columbia: The University of Columbia.
48. Vremec, L. (2003). Dobra praksa pri delu revizijskega odbora. Revizor, 12, 24-50.
49. Zakon o gospodarskih družbah - ZGD-1. (2006). Uradni list RS. (Št. 42/2006, 19. april 2006).
50. Zakon o gospodarskih družbah - ZGD-1B. (2008). Uradni list RS. (Št. 68/2008, 8. julij 2008).
51. Zakon o računovodstvu – ZR. (1999). Uradni list RS. (Št. 23/1999, 8. april 1999).
52. Zakon o revidiranju - ZRev-1. (2001). Uradni list RS. (Št. 11/2001, 17. februar 2001).