UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MESTO NOTRANJE REVIZIJE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI PODJETJA: PRIMER ZAVAROVALNICE TRIGLAV

Ljubljana, junij 2016 ANJA PAVLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Pavlič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Mesto notranje revizije v organizacijski strukturi podjetja: primer Zavarovalnice Triglav, d.d., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 24.6.2016 Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE, ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN PROCESOV **6**

1.1 Opredelitev organizacije **6**

1.2 Organizacijska struktura **7**

1.2.1 Opredelitev organizacijske strukture 7

1.2.2 Tehnična struktura 8

1.2.3 Komunikacijska struktura 9

1.2.4 Motivacijska struktura 9

1.2.5 Oblastna struktura 10

1.2.6 Zložena organizacijska ali ravnalna struktura 10

1.3 Značilnosti in vrste organizacijskih struktur **11**

1.3.1 Značilnosti organizacijskih struktur 11

1.3.2 Vrste organizacijskih struktur 13

1.4 Organizacijski procesi **19**

2 NOTRANJE REVIDIRANJE **21**

2.1 Vrste nadziranja **21**

2.2 Vrste revidiranja **22**

2.3 Razlogi za vpeljavo notranjega revidiranja **23**

2.4 Namen, vloga in cilji notranjega revidiranja **25**

2.5 Naloge in dejavnost notranjega revidiranja **28**

2.6 Vloga managementa pri vzpostavitvi sistema notranjega revidiranja **29**

2.7 Mesto notranje revizije v organizacijski strukturi podjetja **30**

2.7.1 Zahteve pri organiziranju notranjerevizijske dejavnosti v podjetju 30

2.7.2 Notranja revizija kot samostojen oddelek 31

2.7.3 Notranja revizija kot svetovalna (štabna) služba 33

2.7.4 Notranja revizija kot neodvisna služba, podrejena revizijski komisiji 34

2.7.5 Centraliziran-decentraliziran način delovanja notranje revizije 36

2.7.6 Notranja organiziranost notranje revizije 38

3 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNIŠTVA IN ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D.D. 39

3.1 Pomen zavarovalništva in opis dejavnosti zavarovalnic 39

3.2 Zakonska ureditev poslovanja zavarovalnic 40

3.3 Predstavitev Zavarovalnice Triglav, d.d. 41

3.4 Vizija, poslanstvo in vrednote Zavarovalnice Triglav, d.d. 42

4 ANALIZA MESTA NOTRANJE REVIZIJE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D.D. 44

4.1 Organizacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d. 44

4.2 Glavne značilnosti sistema ravnanja s tveganji ter notranjih kontrol v zavarovalnici 47

4.3 Nadzor poslovanja 49

4.4 Vloga notranje revizije v zavarovalnici 52

4.5 Tveganja pri delovanju notranje revizije 54

4.6 Mesto službe notranje revizije v organizacijski strukturi zavarovalnice..... 55

4.7 Notranja organizacija službe notranje revizije..... 56

4.8 Ustreznost delovanja služb notranje revizije v skupini zavarovalnice 58

5 UGOTOVITVE TER PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE 59

5.1 Prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture ter mesta notranje revizije v Zavarovalnici Triglav, d.d..... 59

5.2 Prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture ter mesta notranje revizije v Skupini Triglav 61

SKLEP.....63

LITERATURA IN VIRI.....65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjalna ponazoritev revidiranja glede vrste organa, ki jo izvaja 23

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafična predstavitev organizacije 7
Slika 2: Zložena ali ravnalna organizacijska struktura 11
Slika 3: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura 14
Slika 4: Produktno-matrična organizacijska struktura 15
Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura 16
Slika 6: Divizijska ali poslovnoenotna organizacijska struktura 17
Slika 7: Timska organizacija 18
Slika 8: Upravljalno-ravnalni proces 20
Slika 9: Notranja revizija kot ena izmed strokovnih služb, prikazana v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi 32
Slika 10: Notranja revizija kot svetovalna (štabna) služba v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi 33
Slika 11: Notranja revizija kot svetovalna (štabna) služba v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi z vključeno revizijsko komisijo 35
Slika 12: Decentralizirana organiziranost službe notranje revizije v podjetju v divizijski ali poslovnoenotni organizacijski strukturi 37
Slika 13: Organigram Zavarovalnice Triglav, d.d. 44
Slika 14: Vrste nadzora v Zavarovalnici Triglav, d.d. 50
Slika 15: Mesto notranje revizije v organizacijski strukturi zavarovalnice 55
Slika 16: Notranja organizacija službe notranje revizije 57
Slika 17: Predlog nove notranje organizacija Službe notranje revizije 60
Slika 18: Predlog nove strukture organiziranosti dela služb notranje revizije v Skupini Triglav 62

UVOD

Hitro in v veliki meri spreminjajoče se poslovno okolje, v katerem danes delujejo podjetja, vpliva na številne spremembe in tveganja pri poslovanju le-teh. Podjetja se tako vsak dan srečujejo z novimi priložnostmi in izzivi, ki jih morajo upoštevati pri svojem poslovanju, obenem pa tvegajo, da s svojimi odločitvami nanje ne bodo dovolj uspešno odgovorila. Tveganja so večja pri večjih spremembah v podjetju, vendar to ne sme biti razlog, da se ne bi spreminjala. Prav nasprotno, vztrajanje na obstoječem lahko pomeni največje tveganje za podjetje.

Obstoj in razvoj podjetij, ki delujejo v takšnih spreminjajočih se razmerah, je treba razumeti kot vsakodnevno in trajno skrb za vse deležnike, ki so vpleteni v poslovanje podjetja. Za to morajo skrbeti predvsem managerji podjetja, ki so odgovorni za uspešno poslovanje, ter vsi nosilci poslovnih funkcij v podjetju, ki v medsebojni soodvisnosti ustvarjajo pogoje za dolgoročno in dinamično poslovanje podjetja z vsemi elementi dolgoročne uspešnosti poslovanja ter uresničevanja zastavljenih ciljev pri poslovanju.

V takšnem poslovnem okolju neposredno tvegajo predvsem lastniki podjetij, posredno pa tudi managerji, zaposleni, upniki in država. Njihovo delovanje mora zato biti usmerjeno v zmanjševanje oz. obvladovanje tveganj, zato iščejo najrazličnejša orodja oziroma rešitve za zmanjševanje le-teh. Ena izmed rešitev, kako zmanjšati tveganja v podjetju, je tudi vzpostavitev funkcije notranjega revidiranja, ki ne le da zmanjšuje tveganja pri poslovanju, ampak s svojimi zagotovili managementu o pravilnosti poslovanja ter s svojo svetovalno vlogo prispeva tudi k pridobivanju kakovostnih informacij, ki so v današnjem času potrebne za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev managerjev. Notranja revizija tako pripeva k bolj varnemu poslovnemu odločanju, kar posledično lahko prispeva tudi k bolj uspešnemu poslovanju podjetja.

Podjetje je uspešno, ko raste in se razvija, to pa je odvisno predvsem od tega, ali ima vzpostavljeno konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Konkurenčna prednost je pogoj, da podjetje dosega in izkorišča donosne poslovne priložnosti, in s tem ustvarja rast in dobiček za lastnike (Gavetti, 2012). Z rastjo in uspešnostjo podjetja pa se poslovni procesi v njem začnejo deliti v procesu tehnične delitve dela, ločevati pa se pričneta izvajanje ter usklajevanje le-tega. Tako nastaneta dve glavni funkciji v podjetju: upravljalno-ravnalna in izvajalna. Izvajalna funkcija se z rastjo podjetja začne deliti na planiranje poslovnega procesa, izvajanje poslovnega procesa ter kontrolo poslovanja. Upravljalno-ravnalni proces pa se deli na funkcijo upravljanja in funkcijo ravnateljevanja (Lipovec, 1987). Upravljanje je vir vse oblasti v podjetju ter s tem tudi odgovornosti, da zastopa in varuje interese lastnikov podjetja. Ravnateljevanje je funkcija doseganja ciljev, ki jih določi upravljavska funkcija, vendar pa nalog za doseganje ciljev ne izvajajo sami ravnatelji oz. managerji, ampak jih delijo oz. delegirajo podrejenim ter skrbijo za njihovo

učinkovito izvajanje v okviru planiranja, izvajanja in kontroliranja poslovnega procesa (Lipovec, 1987). Z nadaljnjo rastjo podjetja ravnateljevanje vključuje še planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije v podjetju, z namenom smotrnega izvajanja poslovnih procesov (Rozman, 2000).

Uspešnost delovanja podjetja temelji na ljudeh, ki so zaposleni v njem, in razmerjih med njimi. Ta povezana razmerja tvorijo organizacijo, ki ji zaradi negotovega in hitro spreminjajočega se okolja podjetja v zadnjem času namenjajo vse več pozornosti. Dobra organizacija podjetja sodi med najpomembnejše dejavnike uspeha podjetja, nanjo pa vplivajo številni zunanji in notranji dejavniki. Rozman (2000) opredeljuje organizacijo kot sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnost združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja. Glede na navedeno tako ne obstaja ena sama organizacijska struktura, ki bi bila primerna za vsa podjetja. Ker je vsako izpostavljeno drugačnim situacijskim dejavnikom in tveganjem pri poslovanju, za uspešno poslovanje potrebujejo lastno organizacijsko strukturo. Tako na primer lahko v zavarovalnicah pričakujemo drugačna razmerja oziroma strukture, s tem pa drugačne lastnosti ali določila organizacije, kot v drugih združbah. Poleg tega v vsaki zavarovalnici posebej lahko pričakujemo določene razlike v njihovi organizaciji.

Zavarovalništvo ima kot gospodarska dejavnost poseben pomen v gospodarstvu. Njegova glavna funkcija je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem nevarnosti in je pomemben del finančnega sistema v vsaki državi.

Razvito zavarovalništvo je pomemben interes vsake družbe in se kaže v zagotavljanju trdnosti in zanesljivosti delovanja zavarovalnih produktov ter z zaupanjem vlagateljev oziroma potencialnih zavarovancev v zavarovalni trg. Za uspešno poslovanje zavarovalnic skrbi predvsem njihov management, pa seveda tudi upravljanje in izvedba, ne nazadnje pa tudi država ter regulatorji, ki vplivajo na način poslovanja zavarovalnic. Predvsem zaradi zaščite zavarovancev država določa pravila o obvladovanju tveganj, tako s splošnimi gospodarskimi zakoni kot s posebnim Zakonom o zavarovalništvu (Ur.l. RS št. 93/2015).

Tveganja in obvladovanje le-teh so sestavni del poslovanja vseh zavarovalnic. To še posebej velja v zadnjem času, ko so se vse zavarovalnice v Sloveniji pripravljale na vpeljavo t.i. evropske direktive Solventnost II, ki je pričela veljati s 1.1.2016. Vrhnji management oz. uprava zavarovalnice je odgovorna za obvladovanje tveganj, s katerimi se zavarovalnica srečuje pri svojem delovanju. Za uspešno obvladovanje in ravnanje s tveganji je potreben učinkovit nadzor poslovanja ter obstoj učinkovitih notranjih kontrol, ki morajo biti vgrajene v delovanje in poslovanje zavarovalnic. Pri obvladovanju tveganj in nadzoru notranjega kontrolnega sistema v zavarovalnicah pa managementu pomaga tudi notranja revizija.

V Sloveniji je notranje revidiranje v podjetjih urejeno različno. V skladu s pozitivno zakonodajo je notranja revizija obvezna za vse banke, zavarovalnice in borznoposredniške hiše. Zakon o zavarovalništvu (Ur.l. RS št. 93/2015) določa, da morajo zavarovalnice organizirati funkcijo notranje revizije, ki je neposredno podrejena upravi ter funkcionalno in organizacijsko ločena od drugih delov zavarovalnice. Naloga notranjerevizijske službe je na oceni tveganj zasnovan stalen in celovit nadzor nad poslovanjem zavarovalnice z namenom preverjanja in ocenjevanja, ali so procesi ravnanja s tveganji, kontrolni postopki in managiranje zavarovalnice ustrezni. Svoje delovanje planira, zlasti v okvirih letnega načrtovanja, svoje aktivnosti pa opravlja v skladu z letnim načrtom in o njih poroča neposredno upravi in nadzornemu svetu. Tako ima tudi Zavarovalnica Triglav, d.d., organizirano lastno notranjerevizijsko službo.

Notranjerevizijska služba v Zavarovalnici Triglav, d.d., z objektivnim ocenjevanjem delovanja notranjih kontrol, s prepoznavanjem tveganj pri poslovanju ter dajanjem zagotovil upravi o tem, ali so postopki pri poslovanju zavarovalnice zadostni, da varujejo sredstva, ugled in izvajanje poslovanja zavarovalnice ter s svojimi svetovalnimi nalogami vpliva na izboljšanje poslovanja zavarovalnice, zmanjševanje tveganj pri poslovanju ter tako prispeva k ustvarjanju dobička zavarovalnice.

Notranjo revizijo, tudi v Zavarovalnici Triglav, d.d., izvajajo notranji revizorji, ki imajo v procesu načrtovanja, izvajanja in kontrole notranje revizije ves čas pred seboj predvsem svojo vlogo v zagotavljanju doseganja ciljev poslovanja zavarovalnice. Pri tem pa običajno nastopi vrsta okoliščin oz. tveganj, ki lahko preprečujejo, da bi zavarovalnica cilje dosegla. Revizijski cilji so vedno povezani s cilji poslovanja podjetja, zato je naloga notranjega revidiranja, da s svojim delom prispeva kar največjo dodano vrednost na področjih, ki so kritična za dosego ciljev podjetja (Sawyer, Dittenhofer & Scheiner, 2003). Je pa revizija tudi tesno povezana z managementom, saj ga podpira pri zagotavljanju smotrnega poslovanja. Notranja revizija torej neposredno ne sodeluje pri poslovanju zavarovalnice, zagotavlja pa smotrnost (poštenost, pravilnost in zakonitost) poslovanja ter tako zavarovalnici pomaga pri doseganju njenih ciljev.

Uprava zavarovalnice se mora zavedati, da z učinkovito izvedbo notranjih revizij na podlagi sistematičnega in urejenega pregleda področij delovanja notranji revizorji odkrivajo in zmanjšujejo tveganja pri poslovanju in tako prispevajo k izboljšanju poslovanja zavarovalnice. Za vzpostavitev in ustrezno organizacijo dela notranje revizije v zavarovalnici, od katere je odvisen njen prispevek k zagotavljanju uspešnega poslovanja, pa je odgovorna njena uprava.

Na način delovanja službe notranje revizije vplivajo različni dejavniki, kot so cilji in strategija ter področje delovanja podjetja, vendar pa mora biti notranja revizija ne glede na cilje in področje delovanja podjetja neodvisna in nepristranska strokovna funkcija v podjetju. Eden od bistvenih pogojev za uspešno delovanje notranje revizije pa je tudi

ustrezen položaj službe v organizacijski strukturi podjetja. **Tako se v povezavi z notranjerevizijsko službo v podjetju pojavljata dve ključni vprašanji: kako smotrno organizirati delovanje te službe in kako jo smiselno umestiti v organizacijo podjetja na sploh in posebej v zavarovalnici.** Ti dve vprašanji bosta predmet mojega preučevanja v magistrskem delu.

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu poznavanju in razumevanju vloge, pomena ter nalog notranjega revidiranja, ki se v praksi mnogokrat zamenjuje z nalogami drugih strokovnih služb v podjetju (kot so na primer kontroling, služba za skladnost poslovanja, služba za ravnanje s tveganji in drugo). Tako bodo odločitve o organiziranju notranje revizije ustreznejše in bodo vodile ali omogočale večjo uspešnost podjetja. Obenem je namen preučevanja organizacije notranje revizije tudi pomagati pri doseganju koristi, ki jih takšna služba prinese podjetju ter z ustrezno umestitvijo službe notranje revizije v podjetju prispevati k večji učinkovitosti delovanja notranje revizije, pri čemer bo poslovanje podjetja in doseganje zastavljenih ciljev bolj učinkovito. Preučevanje organizacije notranje revizije pa je predvsem namenjeno vrhnjemu managementu podjetja.

Temeljni cilj magistrskega dela je določiti mesto službe notranje revizije v podjetju oziroma v njegovi organizacijski strukturi nasploh ter ugotoviti (ne)ustreznost mesta službe notranje revizije v obstoječi organizacijski strukturi Zavarovalnice Triglav, d.d. in predlagati ustrezne dopolnitve in spremembe, v kolikor bo ugotovljeno, da so le-te potrebne.

Delni cilji magistrskega dela so:

- strniti teoretične opredelitve s področja notranje revizije;
- opredeliti namen, cilje in naloge notranje revizije v podjetju;
- opredeliti mesto notranje revizije v organizacijski strukturi v podjetju;
- analizirati in opredeliti mesto notranje revizije v sedanji organizacijski strukturi Zavarovalnice Triglav, d.d. ter
- predlagati morebitne spremembe pri umeščenosti notranje revizije v Zavarovalnici Triglav, d.d.

Metoda, ki jo bom uporabila pri izdelavi magistrskega dela, temelji na teoretičnem in praktičnem pristopu. Osnovna uporabljena metoda bo analiza, ki se bo nanašala na revidiranje oziroma ožje na organizacijo notranjerevizijskega oddelka v Zavarovalnici Triglav, d.d. Pri tem bom koristila podatke v zavarovalnici. Obstoječo organizacijo bom primerjala s teoretično ustrezno, upoštevaje situacijske spremenljivke. Informacije o ustrezni organizaciji bom pridobila predvsem iz literature o revidiranju, zlasti o mestu in organizaciji revizijskih oddelkov v podjetjih, posebej še v zavarovalnicah. Za ugotovljena

odstopanja bom v procesu diagnosticiranja iskala možne vzroke, med njimi pa izluščila tiste, ki veljajo v Zavarovalnici Triglav, d.d. Za odpravo teh vzrokov, še bolje pa za njihovo preprečitev, bom predlagala med teoretično možnimi organizacijskimi rešitvami tiste, ki ustrezajo zavarovalnici. V omenjenem procesu dela bom uporabljala metodo deskripcije. Pri temeljnih ugotovitvah bo uporabljena metoda indukcije pri iskanju problemov v Zavarovalnici Triglav, d.d.; v procesu dedukcije pa bom ugotovitve posplošila. Obratno bo pri iskanju rešitev, kjer bom med možnimi splošnimi rešitvami predlagala tiste, ki so ustrezne v konkretnem primeru.

Vsebino teoretičnega dela magistrske naloge bom oblikovala na podlagi teoretičnega proučevanja strokovne in znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, člankov in virov s področja organizacije in notranje revizije. Pri tem bom uporabila opisno metodo, metodo kompilacije in sinteze, pri podajanju različnih opredelitev pa tudi komparativno metodo. Teoretična podlaga daje osnovo za določitev ustreznega mesta notranje revizije v podjetjih, predvsem pa v zavarovalnicah. Z njo bom v izdelavi analize primerjala sedanje mesto notranje revizije v organizacijski strukturi Zavarovalnice Triglav, d.d., in predlagala ustrezne spremembe.

Ob tem bom uporabila tudi znanje, ki sem ga pridobila v času dodiplomskega in podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, na Inštitutu za revizijo, v času pridobivanja strokovnega naziva Preizkušeni notranji revizor in dodatnih izobraževanjih v okviru inštituta ter drugih inštitucij, ki organizirajo strokovna izobraževanja na temo notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj v podjetjih, predvsem zavarovalnicah, hkrati pa mi bodo pomagale tudi lastne delovne izkušnje iz omenjenih področij.

Zgradba magistrskega dela je vsebinsko podrejena zastavljenim ciljem in je sestavljena iz petih poglavij, ki bodo v okviru podpoglavij obravnavala posamezno tematiko. V uvodnem delu je na kratko predstavljena problematika dela, cilji in metode dela ter kratek opis struktur poglavij. Prvi dve poglavji bosta obravnavali teoretični del, tako s področja organizacije in zlasti organizacijskih struktur kot s področja notranje revizije. V naslednjem poglavju bo predstavljen praktični del, predstavitev Zavarovalnice Triglav, d.d., predstavitev in umeščenost službe notranje revizije v organizacijsko strukturo podjetja ter predlog dopolnitev oziroma sprememb umeščenosti službe notranje revizije v organizacijsko strukturo podjetja.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE, ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN PROCESOV

1.1 Opredelitev organizacije

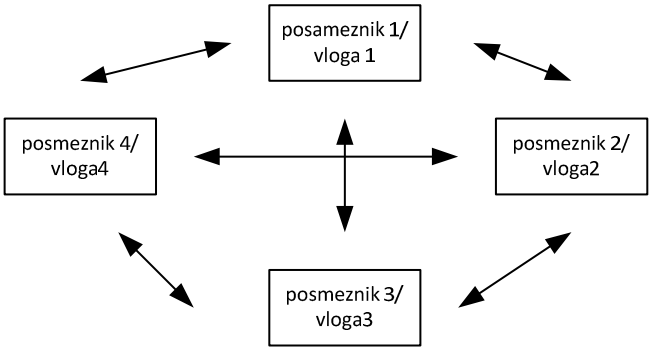
Pri razlagi pojma organizacije je potrebno pojasniti, da se le-ta uporablja tako za poimenovanje institucije (podjetje ali združba) kot za orodje, s katerim se zagotavlja smotrno delovanje zaposlenih. Da bi se izognili nerazumevanju, sem se odločila, da v nadaljevanju za pojem organizacije kot institucije uporabljam izraz podjetje, zavarovalnica ipd., z izrazom organizacija pa bom označevala organizacijo kot notranjo obliko delitve dela in način povezovanja ljudi v podjetju.

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od podjetja in okolja, v katerem deluje. V podjetju pa je odvisna od zaposlenih in njihovih zmožnosti ter od načina njihove povezanosti, torej od vzpostavljenih razmerij med njimi. Organizacija je tako eden najpomembnejših vzvodov, prek katerega managerji dosegajo postavljene cilje, ki so jih sprejeli in potrdili lastniki podjetja (Rozman & Kovač, 2012). Ustrezna organizacija je nedvomno eden od pomembnejših elementov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Organizacija mora podjetju omogočiti zasledovanje njegovih ciljev, mora pa biti tudi dovolj dinamična, da se podjetje lahko pravočasno prilagodi tveganjem in spremembam, katerim je izpostavljeno.

V strokovni literaturi zasledimo različne opredelitve organizacije. Skozi različna zgodovinska obdobja se je namreč pojmovanje oziroma pogled na organizacijo spreminjal. Tako jo eni razumejo v zgolj tehničnem smislu, kot proces zagotavljanja smotrnosti doseganja ciljev poslovanja, drugi kot združbo ljudi z določenimi lastnostmi, tretji kot združbo ali sistem, v katerem poudarjajo tudi pomen razmerij med ljudmi. Kot sodobno razumevanje organizacije smatramo prav tisto, ki gradi na razmerjih med člani združb. Tako sem se odločila, da za osnovno opredelitev organizacije vzamem Lipovčevo, ki se v našem prostoru veliko uporablja.

Po Lipovcu je tako **razvita opredelitev organizacije sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki dajejo podjetju določene značilnosti in zagotavljajo obstoj, razvoj in smotrno uresničevanje ciljev združbe** (Lipovec, 1987). Iz opredelitve sta vidna dva dela. Prvi, ki govori o sestavu razmerij in je statični ali strukturni; strukture so razmerja med več kot dvema članoma. Drugi del opredelitve je dinamičen, saj govori o procesih, ki zagotavljajo smotrno doseganje ciljev vsake združbe. Omenjeno razumevanje organizacije jasno loči organizacijo od poslovanja. Organizacijo samo pa razume kot strukturo ali pa kot procese zagotavljanja smotrnosti. V tem smislu prikazuje organizacijo tudi Slika 1.

Slika 1: Grafična predstavitev organizacije



Vir: povzeto po R. Rozman, Slovenian organisational theory and its ties with associated theories and sciences, 2012, str. 42.

Iz grafične predstavitve na Sliki 1 je razvidno, da se v organizacijo povezujejo (puščice) razmerja med posamezniki, ki imajo vsak svojo vlogo v podjetju, razmerja so zelo dinamična, kompleksna in lahko potekajo v vse smeri. Zaposleni sestavljajo podjetje ali združbo, razmerja med njimi pa organizacijo. Na kakšen način pa se posamezniki povezujejo med seboj, pa opredeljuje organizacijska struktura podjetja.

1.2 Organizacijska struktura

1.2.1 Opredelitev organizacijske strukture

Vsako celoto lahko razdelimo na posamezne, med seboj povezane dele. Struktura (tudi sestav, sestava) na splošno pomeni razčlenitev celote po določenem pravilu ali sodilu na posamezne povezane sestavne dele (Rozman, 2015). Tako lahko tudi organizacijo razčlenimo na strukture in procese. Strukture so statične, dejansko pa se spreminjajo v formalnih (na primer planiranju) in neformalnih procesih.

Posamezniki v podjetju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in se med seboj tudi povezujejo. Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki jih povezujejo v organizirano skupino oz. združbo. Ker je v ta razmerja povezanih več ljudi, nastaja mreža ali **sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura**. **Člani združbe, ki so povezani v razmerja, dobivajo različne vloge, ki jih imenujemo funkcije. Zato si lahko organizacijsko strukturo predstavljamo kot sestav medsebojno odvisnih funkcij** (Lipovec, 1987). Kovač (1999) pa pravi, da organizacijska struktura predstavlja okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj podjetja ter povezovanje le-teh v posamezne organizacijske enote.

V podjetju se posamezna delovna mesta povezujejo v organizacijske enote, kot so oddelki ali timi. Oddelki tako pridobijo širše zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto. Med oddelki pa se vzpostavijo razmerja višje ravni od razmerij med posamezniki. Vloge posameznih zaposlenih se v podjetju različno povezujejo v oddelkih, le-ti pa se različno povezujejo v podjetju. Posledica tega je različna organizacijska struktura vsakega oddelka, kot tudi različna organizacijska struktura vsakega podjetja (Rozman & Kovač, 2012).

Organizacijsko strukturo v podjetju običajno ponazarjamo z grafi oz. t.i. organigrami podjetja. To so zelo razčlenjene risbe organizacijskih struktur z vpisanimi nazivi funkcij in se uporabljajo predvsem za ponazarjanje struktur v podjetju (Lipovec, 1987).

Organizacijsko strukturo torej lahko opredelimo kot orodje, s katerim managerji vprežejo zaposlene, da le-ti opravijo naloge, ki jih je potrebno opraviti v podjetju. Organizacijska struktura določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom. Poleg tega določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo ter vključuje oblikovanje sistemov za učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Kadar gre za več povezanih istovrstnih razmerij med ljudmi, govorimo o **enovitih strukturah**. Lipovec (1987) v svoji opredelitvi govori **o tehnični, komunikacijski, motivacijski in oblastni strukturi**. V praksi pa se te enovite strukture povezujejo med seboj, takrat pa govorimo o **zloženi ali ravnalni strukturi**. Z njo je opredeljena zadolžitev, odgovornost, avtoriteta in mesto v komuniciranju vsakega posameznika v podjetju, torej je s tem določen tudi njegov položaj (Rozman, 2000). Rozman v svoji opredelitvi poudari tudi, da morajo biti strukture med seboj povezane in v sozvočju, da je organizacija lahko uspešna, kar se mi zdi še posebej pomembno v razmerah, ko se mora podjetje prilagajati spremembam.

Zaradi lažjega razumevanja učinkovanja in prilagajanja organizacije bom v nadaljevanju opredelila posamezne vrste struktur.

1.2.2 Tehnična struktura

Tehnična struktura je temelj vsake organizacije. S tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo podjetja razčlenimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo do najmanjšega opravila oz. opravke (Rozman & Kovač, 2015). Obratno pa se po Lipovcu (1987) opravki povezujejo v delovne naloge, ki oblikujejo delovna mesta, le-ta pa se povezujejo v posamezne oddelke. Delovne naloge se razdelijo posameznim zaposlenim v podjetju. V tehnični strukturi so opravki določeni zgolj tehnično, tako so tudi tehnično določene povezave med posameznimi opravki, torej je tudi organizacijska struktura v takšni opredelitvi določena zgolj tehnično. Kadar delovne naloge postanejo stalne,

govorimo o zadolžitvah ali dolžnostih zaposlenih. Tehnična struktura je tako struktura zadolžitev članov združbe.

1.2.3 Komunikacijska struktura

Da lahko delo po delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komunikacija so tokovi sporočil med oddajnikom in prejemnikom po določenem kanalu. Pri tem nastajajo posebna razmerja, ki so zaznamovana z vsebino, jakostjo, trajanjem, načinom, obsegom in smerjo komuniciranja, tako lahko govorimo o komunikacijski strukturi v podjetju (Rozman & Kovač, 2012).

V organizaciji poznamo elektronsko in klasično komuniciranje. V klasičnem komuniciranju ločimo tri vrste komunikacije: pisno, ustno in nebesedno komuniciranje. Pisna komunikacija poteka preko formalnih obrazcev, priročnikov, notranjih aktov, poročil, dopisov in pisem. Ustna komunikacija poteka na sestankih, izobraževanjih, predstavitvah ter tudi v okviru vsakodnevne komunikacije med zaposlenimi (neformalni razgovori), v teh pa se uporablja tudi veliko nebesedne komunikacije, na primer mimika, kretnje.

Razmerje med prejemnikom in oddajnikom je določeno z vsebino, obsegom in smerjo komunikacije. Glede na smer ločimo enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Poznamo pa tudi zvrsti komuniciranja, ki so lahko navzdol, navzgor ali horizontalno (Lipovec, 1987).

Se pa seveda lahko v komunikacijo vključuje več oddajnikov in sprejemnikov, čemur pravimo komunikacijsko omrežje, ki sestavlja komunikacijsko strukturo v podjetju. Komunikacijske strukture v podjetju so lahko formalne, v naprej določene, ali pa neformalne, ki se dogajajo v okviru izvajanja vsakodnevnih delovnih nalog.

1.2.4 Motivacijska struktura

Lipovec opredeljuje (1987) motivacijo kot pripravljenost posameznika delovati v smeri začrtanega cilja, z namenom zadovoljiti kakšno potrebo. Motiv je torej razlog, da posameznik deluje v določeni smeri. Cilji in potrebe posameznikov so različni, se pa med seboj povezujejo in omejujejo. Tako se med posamezniki v podjetju ustvarjajo razmerja, ki jim pravimo motivacijska struktura, ki v podjetju pojasni, zakaj posamezniki delujejo, v kateri smeri delujejo ter kako se bo razvijalo njihovo delovanje; gre za razmerja med potrebami, cilji, interesi in nagradami (Rozman, 2015).

Pomembno je, da so cilji in potrebe posameznikov, ki delujejo v podjetju, usklajeni s cilji podjetja, saj so le tako lahko cilji podjetja doseženi. Managerji morajo dobro poznati cilje

in potrebe svojih zaposlenih, saj jih le tako lahko ustrezno motivirajo za doseganje ciljev podjetja.

Velja, da je potrebno izvajalce za uspešno izvedeno zadolžitev nagraditi. Izvajalci tako odgovarjajo za uspešno izvedbo, pri čemer je odgovornost odvisna od položaja zaposlenih v podjetju. Tako lahko namesto o motivacijski strukturi govorimo tudi o strukturi odgovornosti, kar se je v organizacijski literaturi pogosteje pojavlja.

1.2.5 Oblastna struktura

Managerja podjetja upravljalci (lastniki) zadolžijo za izvršitev celotne naloge podjetja. To postane njegova delovna dolžnost, za izvrševanje katere je odgovoren upravljalcu. Vsebinsko nalogo izvaja s koordinacijo, ki mu daje oblast nad izvajalci. Hkrati z zadolžitvijo manager dobi tudi avtoriteto oz. oblast ter tako pravico in možnost, da se odloča, ukrepa, ukazuje in zahteva od drugih, da izvršijo njegove ukaze. Oblast pomeni legitimno moč, ki se nanaša na formalne pravice za izvajanje vpliva, ki pripada določeni osebi oz. položaju te osebe, ki je določen v organizaciji (Možina, S., Rozman, R., Tavčar, I. M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B., 2002). Dolžnost, odgovornost in oblast so med seboj povezane. Razmerja med njimi so določena s klasičnim organizacijskim načelom, ki pravi, da mora obseg odgovornosti ustrezati obsegu dolžnosti, obsegu teh dveh pa mora ustrezati še obseg oblasti (Lipovec, 1987).

Glavni manager v podjetju sam ne more opraviti vseh nalog, zato delovne naloge delegira svojim podrejenim. Manager poleg delovnih nalog prenaša na podrejene tudi dolžnosti in odgovornosti ter pravico delegiranja nalog na njihove podrejene. Tako v podjetju nastajajo nova razmerja, ki enovita razmerja povezujejo v celoto oz. nastaja oblastna struktura, ki se povezuje z delegiranjem, hierarhijo in kontrolnim razponom (Rozman, 2015).

1.2.6 Zložena organizacijska ali ravnalna struktura

Kot sem že omenila, se v podjetju enovite strukture pojavljajo redko, se pa le-te med seboj povezujejo v ravnalno oz. zloženo strukturo. Pri tem gre predvsem za prilagajanje tehnične, motivacijske ter komunikacijske strukture oblastni strukturi. Širše gledano se posamezne strukture prilagajajo in usklajujejo med seboj. Prihaja do sestavljene, managerske ali ravnalne strukture. Pri ravnalni strukturi gre za formalno strukturo, iz katere je razviden položaj vsakega zaposlenega. Položaj pa določajo zadolžitve (angl. *delegation*-D), odgovornost (angl. *obligation*-O), avtoriteta (angl. *authority*-A) in mesto v komunikacijski strukturi (angl. *comunnication*-K) (Rozman, 2000). Torej je ravnalna struktura sestavljena iz štirih enovitih razmerij, ki določajo položaj posameznika v

organizacijski strukturi (t.i. D, O, A, K). Takšnim sestavom razmerij pravimo funkcije ali vloge posameznikov, ki sestavljajo organizacijo podjetja. Opisana zložena oz. ravnalna organizacijska struktura je prikazana v Sliki 2.

Slika 2: Zložena ali ravnalna organizacijska struktura

D1-----O1-----A1-----K1

D2-----O2-----A2-----K2

D3-----O3-----A3-----K3

Di------Oi------Ai------Ki

Dn-----On-----An------Kn

Legenda: D – tehnična struktura, O – motivacijska struktura, A – struktura avtoritete, K – komunikacijska struktura

Vir: R. Rozman, Sodobne teorije organizacije, 2011, str. 27.

Ravnalna struktura je torej sestavljena iz sestava razmerij pooblastil ali oblasti, ki predstavlja oblastno strukturo, sestava razmerij delovnih dolžnosti, ki je pravzaprav prilagojena tehnična struktura in sestava razmerij odgovornosti oz. prilagojena motivacijska struktura (Lipovec, 1987). Temu pa mora slediti tudi komunikacijska struktura. Podjetja se med seboj razlikujejo glede na lastnosti svojih ravnalnih struktur.

Doseči zadovoljivo organizacijsko strukturo je zelo zahtevno delo. Vsekakor pa mora ravnalna struktura zagotavljati smotrno doseganje ciljev združbe (Rozman, 2015).

1.3 Značilnosti in vrste organizacijskih struktur

1.3.1 Značilnosti organizacijskih struktur

Vsako razmerje oz. struktura ima svoje značilnosti, po katerih se kvantitativno med seboj razlikujejo. Tako lahko govorimo o značilnostih ali določilih zložene oz. ravnalne organizacijske strukture, tako na ravni razmerja kot struktur celotne združbe.

Avtorji različno opredeljujejo osnovne značilnosti oz. organizacijske spremenljivke organizacijskih struktur, se pa največkrat kot osnovne značilnosti oz. organizacijske spremenljivke omenjajo formalizacija, centralizacija, specializacija (tehnična delitev del) in kompleksnost. Rozman (2000) k tem dodaja še standardizacijo, hierarhijo avtoritete, profesionalizacijo in kadrovsko strukturo. Glede na to, da so organizacijske strukture vse bolj kompleksne, se mi zdi, da prve štiri značilnosti, ki jih omenja več avtorjev, ne morejo v celoti opisati organizacijskih struktur, zato bom v nadaljevanju opisala vseh 8 značilnosti oz. organizacijskih spremenljivk.

Formalizacija se nanaša na formalno opredeljena pravila in procese v podjetju. Pravila so zajeta v opisih delovnih mest, notranjih aktih, sklepih podjetja in drugo. Stopnja formalizacije se meri s številom pravil, ki jih ima posamezno podjetje. V podjetjih z veliko stopnjo formalizacije so jasno opisane naloge za posamezno delovno mesto, opredeljen je način komuniciranja, motiviranja ter izvajanje avtoritete (Rozman, 2000).

Centralizacija v podjetju nam pove, kje v podjetju se sprejemajo odločitve oz. izvajajo posamezne naloge. Poznamo dve načeli strukturiranja (Rozman, 2000). Prvo je **centralizacija**, ki je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu. Prednosti takšnega načina poslovanja so predvsem večja specializacija, ugoden vpliv na stroške, enotna poslovna politika in enoten nastop na trgu. Drugo načelo je **decentralizacija**, ki je izražena v zahtevi, da se ista naloga opravlja na več mestih, značilnosti se kažejo predvsem v svobodi posameznikov in skupin, večji odgovornosti pri delu in višjih stroških.

Specializacija je delitev delovnih nalog na manjše delovne naloge, ki jih opravljajo posamezni zaposleni v podjetju (Rozman, 2000).

Kompleksnost je stopnja horizontalne, vertikalne in prostorske diferenciacije. Horizontalna diferenciacija se nanaša na specializacijo znotraj podjetja in predstavlja število oddelkov. Vertikalna diferenciacija se nanaša na globino hierarhije, gre za hierarhične ravni od vrhnjega managementa do dna hierarhije. Prostorska diferenciacija pa nam pove število lokacij v okviru podjetja (Burton & Obel, 1998).

Standardizacija pomeni izvajanje enakih delovnih nalog v celotnem podjetju na enak način (Rozman, 2000). Visoka stopnja standardizacije lahko skrajša komunikacijske kanale oz. spremeni komunikacijo v podjetju.

Hierarhija avtoritete predstavlja način nadzora v podjetju. Na vrhu hierarhije avtoritete je vrhnji management. Bolj ko se pomikamo proti dnu hierarhije, manjšo moč oz. avtoriteto imajo zaposleni. Hierarhija avtoritete je seveda povezana z oblastno strukturo. S spremembo hierarhije avtoritete se spreminja tudi oblastna struktura (Rozman, 2000).

Profesionalizacija v podjetju nam pove stopnjo formalne izobrazbe ter strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih. Visoka stopnja profesionalizacije pomeni, da so za delo zahtevani sposobni in visoko izobraženi zaposleni (Rozman, 2000). Pri visoki profesionalizaciji lahko pričakujemo, da bosta komunikacijska in motivacijska struktura drugačni kot pri nizki profesionalizaciji. S profesionalizacijo je povezana tudi **kadrovska struktura**, ki nam pove, kako izobraženi so zaposleni v podjetju. Glede na kadrovsko strukturo mora podjetje prilagajati svojo tehnično strukturo.

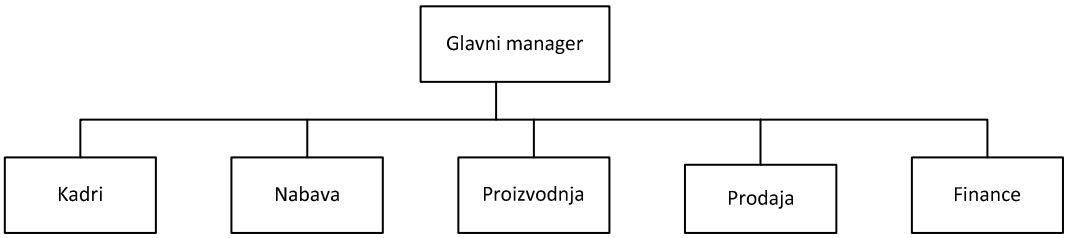
Značilnosti oz. organizacijske spremenljivke določajo vrsto organizacijske strukture. Spreminjanje posamezne značilnosti le-te spremeni organizacijsko strukturo ter obratno. Sprememba organizacijske strukture posledično pomeni tudi spreminjanje njenih značilnosti, spremembe pa se lahko dogodijo v celotni organizacijski strukturi ali pa samo v kakšnem delu. Bistvo vsake organizacijske strukture je v tem, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji.

1.3.2 Vrste organizacijskih struktur

V nadaljevanju bodo glede na značilnosti in osnovne prvine predstavljeni osnovni tipi organizacijskih struktur.

Za **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo** je značilna delitev hierarhičnih ravni na podlagi poslovnih funkcij. Poslovna funkcija je sinteza, s posebnim predmetom povezanih in medsebojno odvisnih delovnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni zaposleni (Lipičnik, 2005). To so na primer kadrovska funkcija, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija in drugo. Za takšno organizacijsko strukturo je značilna centralizacija odločitev in delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovne funkcije. V takšni organizacijski strukturi glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat delovanja vseh poslovnih funkcij (Rozman & Kovač, 2012). Značilna je tudi visoka stopnja specializacije, kar lahko pomeni manjšo stopnjo fleksibilnosti. Prednosti takšne strukture so predvsem v bolj intenzivnem razvoju posamezne poslovne funkcije, enostavnem usposabljanju zaposlenih, izkoriščanju ekonomije obsega znotraj funkcije oddelkov, jasnem definiranju moči statusa ter spodbujanju uresničitve funkcijskih ciljev. Po drugi strani pa ima poslovno-funkcijska organizacijska struktura tudi določene slabosti, ki so posledica neprilagojenosti na spremembe v okolju, kar vodi k slabi koordinaciji med oddelki. Ker so odgovorni za uspešnost poslovanja le na vrhu organizacije, se odločitve sprejemajo in uresničujejo počasi. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 238.

Za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo so značilne tudi t.i. **štabne enote**, v katerih potekajo dejavnosti, ki podpirajo managerske odločitve. To so največkrat enote za planiranje poslovanja, kontrolo poslovanja, ekonomsko analizo, nagrajevanje in podobno. Štabi s svojim delovanjem managerjem pomagajo pri lažjem sprejemanju poslovnih odločitev.

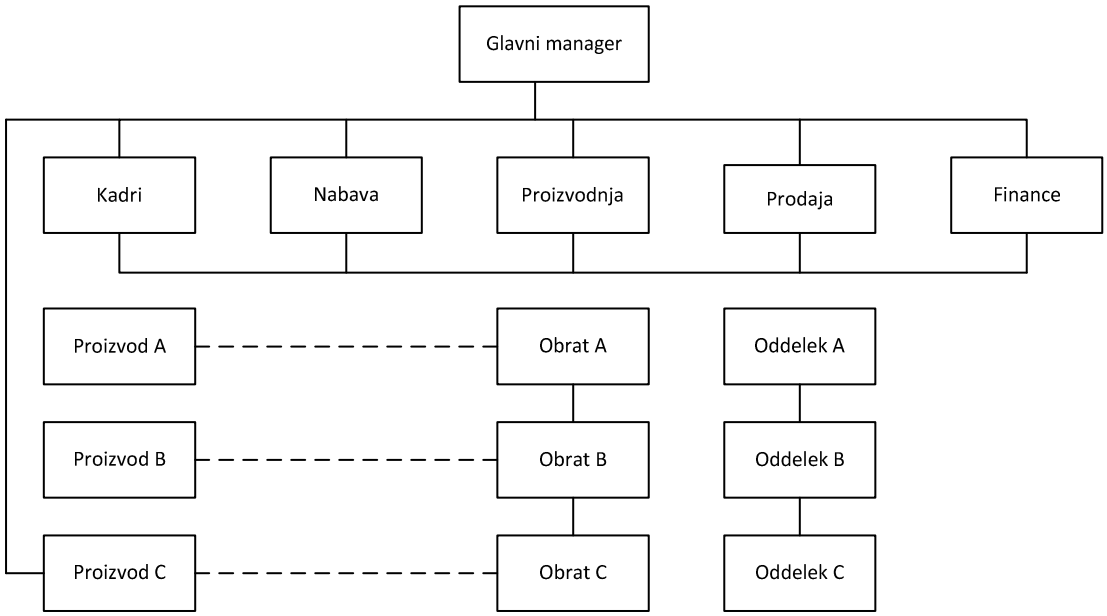
Osnovne značilnosti štabov so (Rozman & Kovač, 2012):

- ne sprejemajo odločitev in ne delegirajo nalog v linijskem sistemu;
- lahko so povezani z vsako hierarhično ravnijo v podjetju, vendar so najpogosteje blizu vrhnjega managementa;
- naloge so usmerjene predvsem v strokovno obdelavo posameznih primerov;
- velika strokovna specializacija.

Štabne enote so največkrat organizirane trajno in so lahko vključene v različne organizacijske strukture, ne samo v poslovno-funkcijsko.

Z večanjem podjetja ter z razširitvijo nabora proizvodov, ki jih podjetje proizvaja, se spreminja tudi organizacijska struktura podjetja. Za **produktno-matrično organizacijsko strukturo**, ki je prikazana na Sliki 4, je značilno, da se znotraj poslovno-funkcijskih oddelkov členitev začne po delovnih mestih ali oddelkih v skladu s skupinami proizvodov ali storitev. Tako se posamezni oddelki specializirajo le za en proizvod ali skupino proizvodov, posamezne poslovne funkcije pa se členijo glede na vrsto ali skupino proizvodov ali storitev. V takšni organizacijski strukturi se pojavi t.i. produktni management, ki je lahko različno umeščen v organizacijsko strukturo. Glavno slabost takšne organizacijske strukture predstavlja predvsem obsežna koordinacija in povezovanje med posameznimi poslovnimi funkcijami ter obsežen nadzor nad izvajanjem vseh funkcij. Kot prednost pa naj omenim predvsem večjo specializacijo znotraj posameznih oddelkov.

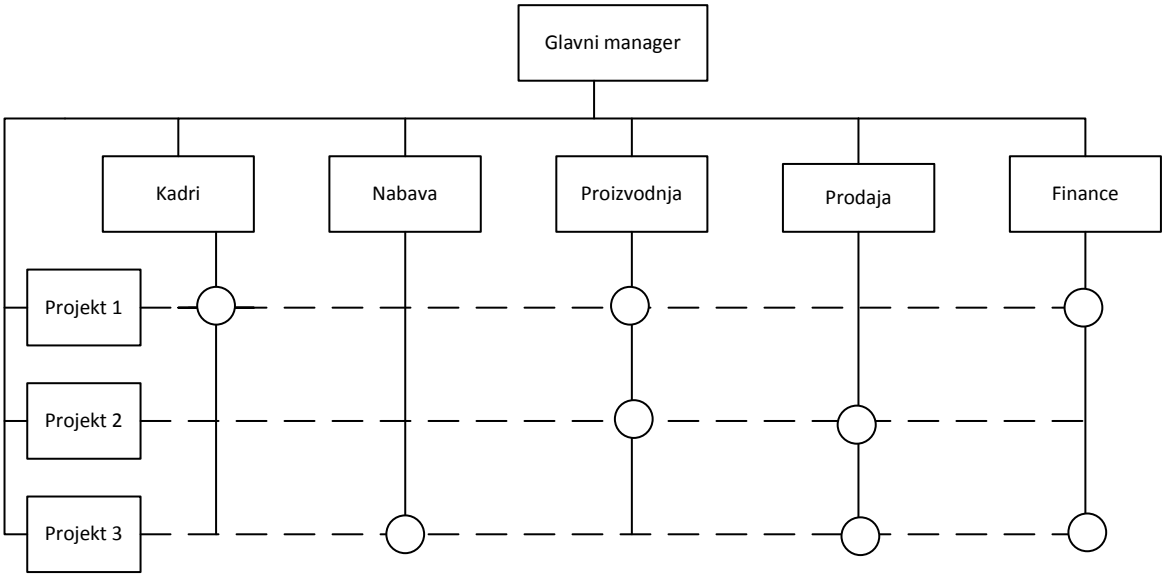
Slika 4: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 244.

Kot posebno obliko organizacijske strukture je potrebno omeniti še **projektno-matrično organizacijsko strukturo,** kjer se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov oblikujejo naloge glede na projekte, ki se izvajajo v podjetju (Rozman & Kovač, 2012). Zaradi vse večjega števila sprememb in hitrega prilagajanja nanje se v podjetjih pojavljajo enkratna in kompleksna dela, ki jih v organizacijskem smislu imenujemo projekti. Projekte lahko opredelimo kot enkratne, časovno omejene dejavnosti, v katerih se prepleta sodelovanje ljudi in aktivnosti iz različnih področij delovanja podjetja (Rozman, & Kovač, 2012). Organizacijska struktura je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi z razliko, da se členitev izvaja glede na projekte in ne posamezne produkte. Projektno-matrična organizacijska struktura je prikazana na Sliki 5.

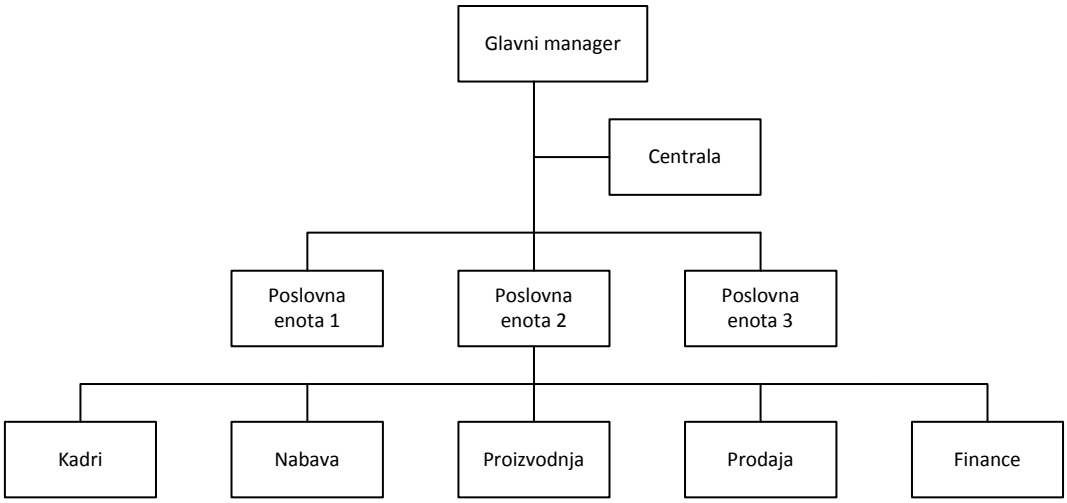
Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 253.

Ko podjetje preraste produktno-matrično organizacijsko strukturo ter je obseg poslovanja tako velik in kompleksen, da ga težko obvlada, se podjetje največkrat prestrukturira v **divizijsko ali poslovnoenotno organizacijsko strukturo**, za katero je značilno, da so posamezne poslovne funkcije decentralizirane glede na različne proizvodnje programe, kot je prikazano na Sliki 6. Takšna organizacijska struktura je običajna za velika podjetja (oz. korporacije), ki so razdeljena na več manjših enot oz. divizij, ki samostojno izvajajo svoje naloge. Vsaka divizija pokriva določen trg ali program. Relativna avtonomnost se kaže v tem, da vsaka divizija samostojno sprejema odločitve glede razvoja, strategije, izvajanja dejavnosti za svoj trg ali program, skupne odločitve pa se sprejemajo na ravni podjetja glede naložbenih dejavnosti, razvoja podjetja in globalnih ciljev in drugo (Rozman, 2000). Prednosti takšne vrste organizacijske strukture so predvsem v večji fleksibilnosti, hitrejšemu odzivanju na spremembe, tesnejši povezanosti s kupci ter hitrejšem razvoju.

Slika 6: Divizijska ali poslovnoenotna organizacijska struktura

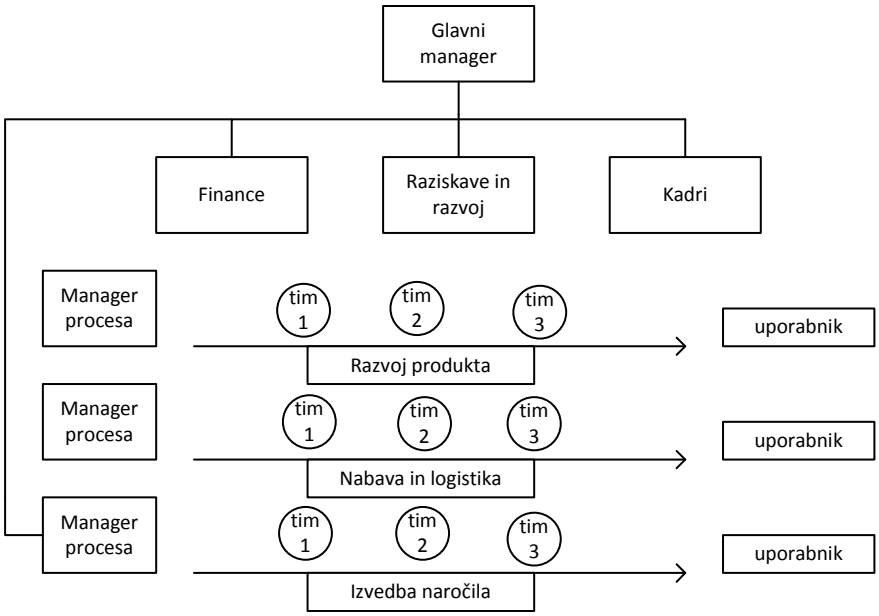


Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 246.

Za **moderne organizacijske strukture** (hibridna organizacijska struktura, timska organizacija, mrežna organizacija, virtualna organizacija in drugo) je značilno, da temeljijo na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah, vertikalna hierarhija je bolj sploščena, več je timskega dela, mej med funkcijami skoraj ni.

Podjetja poslujejo v vse bolj spreminjajočem in kompleksnem okolju. Tudi problemi, ki se pojavljajo v podjetjih, so vse bolj kompleksni. Posamezniki s svojim znanjem niso več kos reševanju tako zahtevnih problemov. Zato je predvsem pri reševanju kompleksnejših problemov vse bolj pomembno timsko delo. Tim v organizaciji sestavljajo strokovnjaki iz različnih področij v podjetju, ki med seboj sodelujejo, da bi dosegli skupen cilj. Timi so največkrat namenjeni opravljanju enkratnih del, ki zahtevajo veliko ustvarjalnosti in inovativnosti, vse pogosteje pa so timi stalni in kot takšni tudi opredeljeni. Organizacijo, v kateri deluje večje število timov, imenujemo **timska organizacija**. Zanjo je značilno, da je planiranje bolj okvirno, vodenje demokratično, pri čemer vodenje in komunikacija potekata vodoravno. Delo managerjev se tako bistveno spremeni. Tako so prednosti timske organizacije v veliki fleksibilnosti, krajšanju časa za uvedbo novosti ter izboljšanju zadovoljstva zaposlenih. Slabosti pa predstavljajo zahtevna opredelitev povezanih procesov, nujne spremembe v nagrajevanju in manjša je specializacija (Rozman, Kovač, 2012). Timska organizacija je prikazana na Sliki 7.

Slika 7: Timska organizacija



Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 538.

Za **mrežno organizacijo** je značilno, da je vanjo vključenih več podjetij. Mreže podjetij so posebna oblika sodelovanja in povezovanja med podjetji, mreža jim omogoča večjo konkurenčnost in višjo stopnjo doseganja ciljev. Podjetja, povezana v mrežno obliko organizacije, lahko povečajo svojo konkurenčno prednost z usmerjenostjo v specializacijo določenega področja, ki so ga v preteklosti že dobro obvladala. Mrežna organizacija so razmerja ali strukture med njenimi člani, ki v skupnih procesih zagotavljajo smotrno doseganje ciljev celotne mreže. Poznamo različne mrežne organizacije, kot so grozdi, oskrbne verige in strateške povezave (Rozman & Kovač, 2012).

Podjetja se razlikujejo po velikosti, tehnologiji, okolju, zaposlenih in drugo. Oblikovanje organizacijske strukture tako poteka ob upoštevanju situacijskih spremenljivk. Po ugotovitvah stanja in dinamike teh spremenljivk podjetje išče najustreznejšo organizacijsko strukturo. Na tem temelji tudi situacijska teorija, ki pravi, da situacijska spremenljivka določa in zahteva določeno organizacijo, da bo podjetje poslovalo uspešno. Ključno vlogo pri določanju organizacijske strukture pa ima seveda management podjetja. Tako naj bi se organizacijska struktura izoblikovala kot rezultat načrtovanega procesa. Organizacijska struktura pa se seveda tudi spreminja, predvsem s spreminjanjem dejavnikov v okolju in dejavnikov znotraj organizacije. Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja je tako zelo pomemben za oblikovanje oziroma prilagajanje organizacijske strukture podjetja. Podjetje, ki deluje v nestabilnem okolju, je primorano

prilagajati svojo organizacijsko strukturo bolj kot podjetje, ki deluje v stabilnih razmerah (Rozman & Kovač, 2012, Mihelčič, 2008).

1.4 Organizacijski procesi

Ugotovili smo že, da zaposleni v podjetju delujejo, da bi dosegli cilje podjetja, katere pa lahko dosegajo s sodelovanjem v poslovnih procesih, ki sestavljajo poslovanje podjetja. Proces v podjetju je zaporedje nalog, ki so časovno, logistično, informacijsko in odločitveno povezani (Rozman & Kovač, 2012). Da poslovanje uspešno teče, je treba procese in druga razmerja ustrezno koordinirati ter zagotoviti njihovo smotrnost. Omenjeno pa se v podjetju doseže z ustreznim odločanjem. Na ravni podjetja potekajo trije različni procesi, in sicer proces upravljanja, proces ravnanja ter proces izvajanja. Prva dva zagotavljata smotrnost tretjega, pri tem pa je treba upoštevati interese lastnikov. V nadaljevanju bom bolj podrobno opisala upravljanje in ravnanje, v povezavi z njima pa predvsem procesni del, združen kot enoten **upravljalno-ravnalni** (upravljalno-managerski) **proces**, ki nas z organizacijskega vidika najbolj zanima.

Naj najprej opredelim razliko med upravljanjem in ravnanjem, saj v praksi dostikrat prihaja do nejasnosti med njima. Proces upravljanja (angl. *governance*) je usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom, da zaščiti in razvija interese lastnikov (Rozman & Kovač, 2012), torej je upravljanje proces, ki ga opravljajo lastniki podjetja. Upravljanje in odločanje o poslovanju podjetja pa izvajajo managerji (angl. *management*) v ravnalnem procesu (Rozman & Kovač, 2012). Se pa v praksi večkrat zgodi, da med procesoma ni jasnih mej, sploh v manjših podjetjih, v katerih je ena sama oseba lahko lastnik in manager. Tudi v velikih podjetjih so managerji lahko delni lastniki podjetja.

Proces upravljanja in ravnanja se vedno prične z upravljanjem in nadaljuje z ravnateljevanjem, kar onemogoča njuno jasno vsebinsko razdelitev. Med seboj se prepletata. Zato raje govorimo o enotnem upravljalno-ravnalnem procesu. V praksi morata biti sicer formalno ločena; ločitev določijo ali lastniki sami ali pa zakonodaja.

Upravljalno-ravnalni proces je osnoven formalen organizacijski proces, ki je usmerjen na zagotavljanje doseganja ciljev podjetja na racionalen način. Avtorji so doslej členili proces na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Rozman, 2010). Sodobna spoznanja v zvezi z organizacijo pa so to členitev vsebinsko spremenila.

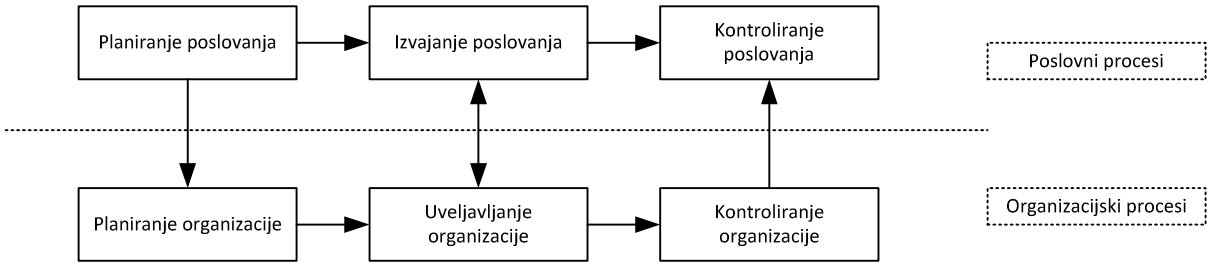
V tem sodobnem smislu se proces ravnanja prične s planiranjem poslovanja. Planiranje poslovanja je zavestno določanje delovanja podjetja v prihodnosti glede na predvidevanja njegovega razvoja (Pučko, 2006). Nato se določi pozicija posameznih članov v podjetju, s katero se določi njihovo mesto v organizacijski strukturi podjetja. Tej fazi pravimo planiranje organizacije, torej organizacijskih struktur in procesov. Sledi ravnanje z

zmožnostmi zaposlenih in sprožitev delovanja izvajalcev z vodenjem, ki ga sestavlja vodenje v smislu ravnanja z zaposlenimi: motiviranje in komuniciranje. Hkrati z uveljavitvijo organizacije se izvaja tudi proces kontroliranja, v katerem se preverja, ali posamezniki izvajajo svoje naloge v skladu s planom ter ali se naloge izvajajo na odgovoren način. Kontrolirajo se tudi organizacijski procesi (kontrola organizacije) (Rozman 2010). Upravljalno-ravnalni proces se zaključi s kontrolo poslovanja.

Upravljalno-ravnalni proces tako sestavljajo planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje ali aktiviranje organizacije, kontroliranje organizacije in kontroliranje poslovanja. Upravljalno-ravnalni proces omogoča obstoj, razvoj in rast podjetja in racionalno doseganje njegovih ciljev. Cilj poslovanja podjetja je uspešnost, na primer v kapitalizmu dobičkonosnost, cilj (planiranja, uveljavljanja in kontrole) organizacije pa smotrnost oziroma učinkovitost delovanja zaposlenih (Rozman 2011).

Proces izvedbe sledi uveljavitvi organizacije in sprožitvi poslovanja in poteka povezano z upravljalno-ravnalnim procesom. Vse odločitve, ki se sprejmejo v upravljalno-ravnalnem procesu, se smiselno prenesejo v izvedbeni proces. Opisani upravljalno-ravnalni proces je prikazan v Sliki 8.

Slika 8: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: povzeto po R. Rozman, Slovenian organisational theory and its ties with associated theories and sciences, 2012, str. 43.

S Slike 8 sta jasno vidni dve ravni: zgornji del, ki se nanaša na poslovanje, in spodnji del ali organiziranje, ki se nanaša na spodnji del oz. na člane podjetja. Cilj v zgornjem delu je družbeni oz. uspešnost poslovanja podjetja, cilj v spodnjem delu pa je učinkovitost, torej kako učinkovito doseči družbeni cilj. Naj omenim, da sta oba procesa sestavljena iz planiranja, izvedbe (oz. uveljavljanja) in kontrole, obenem pa sta med seboj povezana (navpične linije).

2 NOTRANJE REVIDIRANJE

2.1 Vrste nadziranja

Podjetja danes delujejo v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, kar vpliva na veliko število sprememb tako v podjetju kot izven njega ter na tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno in jih mora upoštevati pri svojem poslovanju.

V prejšnjem poglavju, kjer sem opredelila upravljalno-ravnalni proces, sem omenila, da je del procesa tudi kontroliranje tako poslovanja podjetja kot tudi organizacije. Sledeč delom s področja revizije bom v tem delu besedo kontroliranje nadomestila z nadziranjem, saj le-to opisuje kontroliranje (kot je razumljeno v revidiranju) v ožjem smislu. Nadziranje je tako v podjetju aktivnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti delovanja ter tudi z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznih dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju glede na postavljene cilje. Gre za presojanje pravilnosti načrtovanja in izvajanja ter tudi odkrivanja in odpravljanja ugotovljenih nepravilnosti (Odar, 2001).

V podjetju moramo razlikovati med tremi vrstami nadziranja (Turk, 2015): kontroliranje, inšpiciranje in revidiranje.

Kontroliranje je pretežno preprečevalno naravnana aktivnost, gre za vzporedno nadziranje izvajanja procesov, ki ga opravljajo organi, ki so organizacijsko vključeni v podjetje. Kontroliranje se izvaja nepretrgoma hkrati z opravljanjem delovnih nalog v procesu izvajanja, s čimer se zagotavlja sprotno nadziranje stanj in morebitnih sprememb pri poslovanju. Kontroliranje poslovanja in organizacije je tako nenehen proces prizadevanj, da se bo planirano uresničilo. Opravljajo ga ali managerji sami, pogosto pa posebne službe, ki jim pri tem pomagajo.

Inšpiciranje predstavlja pretežno popravljalno naravnano aktivnost. Gre za poznejše nadziranje, opravljajo ga organi, ki niso vključeni v nadzirano delovanje in ne delujejo po načelu stalnosti v podjetju. Pri inšpiciranju se ugotavlja pravilnost delovanja brez obnavljanja poslovnega procesa.

Revidiranje je tudi pretežno popravljalno naravnana aktivnost oz. na izvedenskem obnavljanju zasnovano kasnejše nadziranje, ki ga opravljajo organi, ki niso organizacijsko vključeni v nadzirano delovanje in ne delujejo po načelu stalnosti. Kot najvišja oblika nadziranja revidiranje obsega oblikovanje in vrednotenje dokazov o trditvah v zvezi s predmetom nadziranja ter poročanja o ugotovitvah z namenom ustreznega ukrepanja. Revidiranje je usmerjeno v prihodnje delovanje podjetja, saj na podlagi preteklih dogodkov in pomanjkljivosti v postopkih poskuša le-te odpraviti za prihodnje delovanje podjetja.

Po Turku (2015) je torej nadziranje presojanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti, revidiranje pa je posebna vrsta nadziranja v podjetju.

2.2 Vrste revidiranja

Revidiranje pomeni ponoven pregled poslovnih dogodkov v podjetju, od njihovega začetka, izpeljave ter evidentiranja, analiziranja in poročanja. Je torej postopek preverjanja, presojanja in ocenjevanja poslovnih dogodkov (Kavčič, 2000).

Revidiranje praviloma ločimo glede na predmet in namen revidiranja ter glede na organ, ki revizijo izvaja. Najpogostejša delitev revidiranja je glede na predmet revidiranja (Kavčič, 2000) in je opredeljena v nadaljevanju.

Revidiranje računovodskih izkazov je najbolj poznana vrsta revidiranja, osredotočena predvsem na preizkušanje notranjih kontrol v računovodstvu ter preverjanje skladnosti računovodskih izkazov s pravili in standardi. Naloga revizorja računovodskih izkazov je, oblikovati mnenje o resničnosti in poštenosti oziroma realnosti in objektivnosti računovodskih informacij, s katerimi se podjetje želi predstavljati svojemu okolju.

Revidiranje skladnosti s predpisi je vrsta revidiranja, pri kateri gre za ugotavljanje ali podjetje spoštuje zakone in druge predpise pa tudi notranje akte in poklicne norme v okviru izvajanja svojih procesov.

Revidiranje poslovanja je revidiranje, usmerjeno v poslovanje podjetja, ki preverja smotrnost delovanja podjetja ter uspešnost in učinkovitost doseganja postavljenih ciljev. Pri tej vrsti revidiranja je cilj predvsem izboljšanje postopkov poslovanja podjetja, nanaša pa se predvsem na temeljne poslovne procese v podjetju.

Davčno revidiranje je revidiranje pravilnosti obračuna davkov in prispevkov.

Revidiranje javne porabe oz. proračunsko revidiranje je presojanje porabe javnih (proračunskih) sredstev.

Glede organa, ki opravlja revidiranje, ločimo zunanje, notranje in državno revidiranje. Razlike so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjalna ponazoritev revidiranja glede vrste organa, ki jo izvaja

Vrsta revidiranja	**Revizijski organ**	**Vrste pregledov**
Zunanje revidiranje	Zunanji revizorji	Večinoma revizije računovodskih izkazov
Notranje revidiranje	Zaposleni v podjetju	Revizije skladnosti poslovanja z notranjimi in zunanjimi akti
Državno revidiranje	Državni uslužbenci	Revizije financiranja, skladnost poslovanja s predpisi

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

Zunanje revidiranje je vsako revidiranje, ki ga izvajajo osebe, ki niso zaposlene v podjetju, kjer se revizija izvaja. Zunanje revizije lahko izvajajo zunanje revizijske družbe ali samostojni revizorji po pogodbi, ki izpolnjujejo zakonsko predpisane pogoje in so pri Slovenskem inštitutu za revizijo vpisani v seznam revizorjev in revizijskih družb. Zunanji revizorji največkrat revidirajo računovodske izkaze oz. opravljajo svetovalne posle podjetjem.

Notranje revidiranje največkrat izvajajo notranji revizorji, zaposleni v podjetju, kjer se revidiranje izvaja. Notranji revizorji največkrat preverjajo skladnost poslovanja z zunanjimi in notranjimi predpisi ter ustreznost delovanja notranjih kontrolnih sistemov v procesih, ki se izvajajo v podjetju. Ukvarjajo se predvsem z revidiranjem uspešnosti in učinkovitosti doseganja postavljenih ciljev, ustreznosti izvajanja procesov v podjetju ter ustreznostjo notranjih kontrol in obvladovanja tveganj v teh procesih.

Državno revidiranje opravljajo revizorji, ki delujejo v državnih organih in so največkrat tam tudi zaposleni. Ločimo davčno revidiranje in revidiranje državnega financiranja oziroma proračunsko revidiranje. Pri davčnem revidiranju gre za revidiranje davčnih obračunov in plačevanje davkov. Pri proračunskem revidiranju mislimo na proučevanje namenskosti porabe proračunskih in drugih državnih sredstev v skladu s predpisanim.

Naj še omenim, da v podjetjih notranji in zunanji revizor sodelujeta pri opravljanju svojega dela. Zunanja revizija sicer ni odgovorna za vzpostavitev delovanja notranjih kontrol v podjetju ter za njihovo učinkovito delovanje, naj pa bi s svojim delovanjem spodbujala management, da uvaja in krepi notranje kontrole v podjetju. Vloga zunanjega revizorja je tudi, da oceni delovanje notranje revizije v podjetju ter se nanjo opre, kadar je to mogoče (European Court of Auditors, 2016).

2.3 Razlogi za vpeljavo notranjega revidiranja

Razvoj revizijske stroke je zelo povezan z razvojem tržnega gospodarstva. S tehničnim razvojem in razvojem delitve dela, posledično pa gospodarskim in družbenim razvojem, se je upravljanje podjetja ločilo od managementa. Lastniki podjetja so se prenehali

neposredno ukvarjati z izvajanjem in ravnateljevanjem oz. managementom podjetja in so to funkcijo prepustili managerjem. S tem pa je nastopila nevarnost delovanja managerjev v njihovem lastnem interesu ter pomanjkljivo in neustrezno informiranje upravljavcev. Pojavila se je nuja pa preverjanju resničnosti dogajanj v podjetju. To nalogo so prevzeli zunanji revizorski organi, ki so v imenu lastnikov preverjali pravilnost poslovanja in ustreznost prikazovanja njegove uspešnosti.

Razvoj gospodarstva ter poslovnih sistemov, uvajanje novih tehnologij in raznolikih proizvodov in storitev ter razvejanost organizacije v podjetjih je dodatno zahteval še uvedbo novih notranjih nadzornih organov. Preko njih naj bi management podjetja dobil zagotovila o ustreznosti vzpostavljenih sistemov notranjega kontroliranja, obvladovanja in nadziranja delovanja podjetja ter pravočasne in zanesljive informacije o (ne)uspešnosti in (ne)učinkovitosti in morebitnih nepravilnostih ali kršitvah v podjetju. Tako se je pojavila potreba po razvoju notranjega revidiranja.

Tako se sodobno notranje revidiranje osredotoča na presojanje pravilnosti računovodskih izkazov, ustreznosti ureditve in delovanja ustroja računovodstva, informacijskih sistemov in ustreznosti vzpostavljenega notranjega kontrolnega okolja. Sodobno notranje revidiranje v svoj delokrog vključuje tudi presojanje gospodarsko-finančnih načrtov, medletnih poročil in uspešnosti, učinkovitosti ter gospodarnosti poslovanja. Lahko torej rečemo, da se je danes notranje revidiranje razširilo tudi na področje presojanja pravilnosti poslovnih odločitev managementa (Tušek & Žager, 2004).

Čeprav je notranje revidiranje pomembno v podjetju, pa vzpostavitev lastne notranjerevizijske službe ni vedno najbolj smotrno za vsa podjetja. Na odločitev o ustanovitvi lastne notranjerevizijske službe vplivajo naslednji dejavniki (Perner, 2000):

- **Velikost podjetja** – Osnova za vzpostavitev lastne notranjerevizijske službe je seveda velikost podjetja in veliko število zaposlenih. Takšna podjetja imajo v večini tudi bolj kompleksno organizacijo, zato je upravljanje in ravnateljevanje takšnega podjetja kompleksna in zahtevna naloga, ki ji management brez notranje revizije velikokrat ni kos.
- **Izpostavljenost tveganjem** – Izpostavljenost tveganjem je zelo odvisna od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, vendar lahko rečemo, da so večja pri poslovanju bolj izpostavljena tako notranjim kot zunanjim tveganjem ter se nanje tudi bolj počasi odzivajo. Zato je velikim podjetjem pri obvladovanju tveganj v veliko pomoč notranja revizija.
- **Motnje v organizaciji** – Motnje v organizaciji pomenijo, da temeljne funkcije delovanja niso usklajene med seboj, zaradi česar lahko nastajajo ozka grla in druge težave, ki imajo negativen vpliv na poslovanje. Z notranjim revidiranjem se verjetnost takšnih motenj bistveno zmanjša, saj so le-te hitreje zaznane.

- **Nezanesljivost notranjega kontroliranja** – Notranje kontroliranje je lahko nezanesljivo, če osebe, ki izvajajo notranje kontroliranje, svojih nalog ne opravljajo dobro oz. sistem notranjega kontroliranja ni dobro postavljen.
- **Nedoseganje želenih rezultatov** – Če rezultati podjetja niso ustrezno doseženi in management nima zadovoljivih pojasnil za nedoseganje le-teh, je smiselno vpeljati neodvisno službo, ki poskuša najti razloge za slab rezultat.
- **Velik obseg napak –** Velik obseg napak, ki jih pokaže zunanja revizija ali drug nadzorni organ, je vsekakor znak, da bi bilo potrebno v podjetje vpeljati notranjo revizijo, ki bi preverjala ustreznost in učinkovitost notranjih kontrol ter razloge za te napake.
- **Potreba po učinkovitem zmanjševanju stroškov na ravni podjetja kot celote –** Potreba po učinkovitem zmanjševanju stroškov zahteva obsežne analize preteklega in bodočega poslovanja, kar najlažje opravijo neodvisni notranji revizorji, ki poznajo poslovanje podjetja, imajo dostop do potrebnih podatkov in poznajo dejavnike negotovosti in tveganja v podjetju.

Uvedba notranje revizijske službe je smiselna, ko podjetje dalj časa zaznava enega ali več zgoraj navedenih razlogov. Služba notranje revizije v podjetju je torej smiselna in utemeljena, ko podjetje doseže takšno raven razvoja, na kateri informacije, ki jih daje ustroj notranjih kontrol, managementu ne zagotavlja več popolnega pregleda nad učinkovitostjo delovanja podjetja (Turk, 2015).

2.4 Namen, vloga in cilji notranjega revidiranja

Večkrat sem že omenila, da spremembe v poslovanju podjetja postajajo vedno bolj obsežne in zapletene, diverzifikacija proizvodov je vse večja, poslovnih dogodkov je vedno več, kar posledično vpliva na več notranjih in zunanjih tveganj, katerim je podjetje izpostavljeno, kar vpliva na večjo potrebo po ustanovitvi notranje revizijske službe.

Tveganje, bom v nadaljevanju, razumela kot možnost, da se bo v prihodnosti zgodil dogodek, ki lahko škodi (oz. ogrozi) cilje poslovanja podjetja (Lesjak, 2010). Torej z izrazom poslovno tveganje označujemo tista tveganja, ki so vezana izključno na poslovanje podjetja oz. nanj vplivajo v finančnem smislu (Dvoršak Bugarija, 2005).

Moramo pa ločiti (Vezjak, 2008):

- vgrajena (inherentna) tveganja, ki obstajajo v podjetju, preden se z njimi karkoli ukvarjamo, ter;
- preostala (rezidulna) tveganja, ki ostanejo v podjetju po sprejetju določenih ukrepov za zmanjšanje le teh (na primer vzpostavitvi določenih notranjih kontrol).

Lastniki, upniki, management in drugi deležniki pri poslovanju podjetja želijo imeti stalen ali vsaj občasen vpogled v resnično finančno stanje podjetja. Notranje revidiranje je aktivnost, ustanovljena znotraj podjetja in nudi storitve vsem njegovim deležnikom. Po Evropskih smernicah za izvajanje mednarodnih revizijskih standardov INTOSAI, je notranje revidiranje opredeljeno kot izvajanje aktivnosti, ki managementu podjetja zagotavlja, da se postopki, za katere je odgovorno, izvajajo tako, da je v njih čim manj možnosti za napake, neučinkovitost oz. negospodarno ravnanje in prevare (Računsko sodišče Republike Slovenije, 2016).

Kot pravijo Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Slovenski inštitut za revizijo, 2016) in zakonodaja s tega področja, mora biti funkcija notranje revizije v podjetju neodvisna in nepristranska dejavnost. V skladu z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju je **notranje revidiranje neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, zasnovana za dodajanje vrednosti in izboljševanje delovanja podjetja.** Notranja revizija podjetju pomaga uresničevati njegove cilje s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem in izboljševanjem uspešnosti ravnateljevanja podjetja, ravnanja s tveganji in preverjanjem kontrolnih postopkov v podjetju.

Notranja revizija torej preverja, ali se poslovanje ter notranje kontrole v podjetju izvajajo v skladu z načeli pravilnosti in smotrnosti. Na podlagi pregleda poslovanja si notranja revizija prizadeva za preprečevanje nepravilnosti in neučinkovitosti poslovanja podjetja. Temeljni interes notranjih revizorjev je pomoč vodstvu podjetja, da bi bolje in uspešneje opravljal svoje delo. Notranji revizor ta cilj dosega predvsem s pregledovanjem in ocenjevanjem sistema notranjih kontrol. Tako imajo notranji revizorji pomembno vlogo pri uspešnem poslovanju podjetja. Svoje delo morajo opravljati tako, da povečujejo koristi za podjetje ter izboljšujejo njegovo delovanje (Vezjak, 2003).

Že Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Slovenski inštitut za revizijo, 2016) nalagajo notranjim revizorjem dolžnost, da se neposredno in dejavno vključijo v ravnanje s tveganji, katerim je podjetje izpostavljeno, v okviru svojega delovanja morajo določiti prednostna področja revidiranja, ki so določena na podlagi ocene tveganj (Istenič, 2011).

Notranji revizorji tako pomagajo podjetju pri ravnanju s tveganji, predvsem s prepoznavanjem in ovrednotenjem pomembnih izpostavljenosti tveganjem ter s prispevanjem k boljšemu obvladovanju tveganj. Podjetju pomagajo pri vzpostavitvi učinkovitih notranjih kontrol, ki tveganja zmanjšujejo (Vezjak, 2003).

Notranje revidiranje je torej neodvisna in nepristranska dejavnost, ki deluje na dveh področjih (Koletnik, 2007) z:

- **dajanjem zagotovil** predvsem o ustreznosti vzpostavljenega notranjekontrolnega sistema v podjetju, kar je temeljno področje delovanja notranje revizije in sodi med revizijske storitve,
- **svetovanje managementu** pri sprejemanju poslovnih odločitev, kar ima naravo nerevizijskih storitev.

Glavni namen notranje revizije je tako izboljšanje poslovanja podjetja, zmanjševanje tveganj pri poslovanju ter prispevanje k doseganju postavljenih ciljev podjetja oziroma pomagati pri povečevanju dobička podjetja. Glede na to, da si lastniki, management, upniki ter državni organi prizadevajo za čim boljši nadzor, je notranje revidiranje usmerjeno predvsem na ustreznost učinkovitosti kontrolnega sistema v podjetju, ki zagotavlja bolj učinkovito poslovanje podjetja, in s tem vpliva na zmanjševanje in obvladovanje tveganj v podjetju.

Namen notranje revizije pa je lahko dosežen samo z neodvisnostjo in nepristranskostjo notranjerevizijske službe, kar pomeni, da notranji revizor ne sme neposredno sodelovati pri oblikovanju in uvajanju sistema notranjih kontrol v podjetju ter sprejemanju poslovnih odločitev. **Notranjerevizijska služba mora biti tudi ustrezno umeščena v organizacijsko strukturo v podjetje, kar ji mora zagotavljati neodvisnost od vpliva ostalih deležnikov v podjetju**.

Vlogo notranjega revidiranja tako lahko opredelimo kot zagotavljanje stalnega in celovitega nadzora nad pravilnostjo poslovanja podjetja. Pravilnost poslovanja se kaže z vsestransko urejenim ter ciljno usmerjenim poslovanjem, preglednost poslovanja pa se kaže z urejenimi delovnimi postopki. Tako stalen in celovit nadzor pomeni stalno zagotavljanje učinkovitih notranjih kontrol v vseh delovnih procesih, stalno odpravljanje nepravilnosti ter večanje uspešnosti poslovanja podjetja (Koletnik, 2007).

Za uresničitev svojih nalog v podjetju ter zagotovitev večjega zaupanja v verodostojnost njihovih poročil morajo notranji revizorji pri svojem delu upoštevati načela Mednarodnih standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki opredeljujejo temeljna načela ravnanja, zagotavljajo okvir za izvajanje nalog notranjega revidiranja ter vzpostavljajo podlago za ocenjevanje njihovega dela, ter Kodeks notranje revizijskih načel (Ur. l. RS, št.40/2011), ki predstavlja izhodiščna pravila za delo notranjega revizorja, ki naj bi bilo pravilno, odgovorno, učinkovito in varčno. Revizor mora torej pri svojem delu delovati tudi gospodarno, kar pomeni, da njegove koristi ne presegajo stroškov v povezavi z njegovim delom.

Cilj notranjega revidiranja je tako sistematičen način vrednotenja poslovanja podjetja oz. dajanja zagotovil managementu o ustreznosti vzpostavljenega

notranjekontrolnega sistema v podjetju ter izboljševanje uspešnosti ravnanja s tveganji, ter s tem pomagati managementu pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

V skladu s Kodeksom notranjerevizijskih načel morajo biti cilji notranjega revidiranja v podjetju sestavni del načrta poslovanja podjetja. Notranji revizorji morajo pred začetkom svojega dela uskladiti opredelitev svojih ciljev z managementom. Le-ti morajo biti opredeljeni z namenom obravnavanja predvsem tistih delov poslovanja podjetja oz. tveganj, ki imajo velik vpliv na poslovanje podjetja oz. se managementu zdijo pomembna (Ur. l. RS, št.40/2011).

2.5 Naloge in dejavnost notranjega revidiranja

Zaradi vse bolj zahtevnega in kompleksnega okolja, v katerem poslujejo podjetja, je pri poslovanju vse težje vzpostaviti učinkovite notranje kontrole, ki bi preprečevale nezaželene dogodke pri poslovanju. Management pri svoji odločitvah zato potrebuje hitre in kakovostne podatke ter kakovosten nadzor, ki že med letom ugotavlja pravilnost poslovanja, morebitna odstopanja od zastavljenih ciljev ter morebitne nepravilnosti pri poslovanju. Tako se je področje notranjega revidiranja razširilo na vse poslovne funkcije v podjetju ter na obvladovanje vseh vrst tveganj pri poslovanju (Planinšek, 2013)

Notranje revidiranje je postalo nepogrešljiv element pri dobrem poslovnem odločanju managementu. Od notranje revizije se pričakuje dobro poznavanje poslovanja podjetja ter njegovih strategij, tekoče spremljanje tveganj pri poslovanju, svetovanje managementu ter sodelovanje z zunanjim revizorjem (Urankar, 2005). Nov način delovanja notranje revizije poudarja njeno strateško delovanje, ki je usmerjeno v prihodnost poslovanja podjetja ter preventivno ravnanje (Vezjak, 2004).

Področje revidiranja je odvisno predvsem od velikosti podjetja ter njegove organizacijske strukture. Kljub temu pa obstajajo splošne usmeritve dejavnosti notranjega revidiranja, ki izhajajo tudi iz mednarodnih standardov (Slovenski inštitut za revizijo, 2016). Tako so osnovne naloge notranjega revidiranja v podjetju naslednje (Koletnik, 2007):

- ocena primernosti in učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema v celotnem podjetju;
- presoja ravnanja s tveganji in odkrivanje tveganih področij pri poslovanju;
- presoja popolnosti, zanesljivosti in pravočasnosti računovodskega in drugega poročanja;
- ocena delovanja podjetja v skladu z zunanjimi in notranjimi predpisi;
- svetovanje managementu glede izboljšav pri poslovanju;
- odkrivanje in preprečevanje prevar;
- sodelovanje z zunanjim revizorjem.

Notranji revizor se mora pri načrtovanju izvajanja svoje dejavnosti osredotočati na področja pri poslovanju, kjer je tveganje večje in so cilji pomembnejši (McNamee & Selin, 2003).

Ne glede na izvajanje konkretnih revizijskih nalog, ki jih notranja revizija opravlja, pa ne smemo pozabiti, da je njen osnovni namen pomagati managementu, da doseže postavljene poslovne cilje na zakonit, pravilen in etičen način.

Kot lahko vidimo, notranja revizija v podjetju ne izvaja poslovnih nalog, saj le-te neposredno sodelujejo pri ustvarjanju proizvodov in storitev in so v podjetju nujne. Še več notranja revizija niti ne sme sodelovati pri izvajanju poslovnih nalog, saj je s tem ogrožena njena nepristranskost in neodvisnost delovanja. Delovanje notranje revizije zato sodi med organizacijske dejavnosti v podjetju, ki zagotavljajo smotrnost poslovanja podjetja. V primeru notranje revizije njeno delovanje zagotavlja predvsem pravilnost, poštenost, skladnost z zakonodajo ipd.

2.6 Vloga managementa pri vzpostavitvi sistema notranjega revidiranja

V skladu s Kodeksom notranjerevizijskih načel je nadziranje temeljna naloga managementa vsakega podjetja. V podjetju je management nosilec poslovnih in organizacijskih odločitev, ki podjetje usmerjajo k novi, višji ravni kakovosti poslovanja. Odgovoren je tako za načrtovanje vizije, ciljev in strategij ter taktik delovanja kakor tudi za njihovo nadziranje. Nadziranje tako poslovanja kot organizacije je torej temeljna obveznost managementa, ki podpira ciljno usmerjeno delovanje ter obvladovanje poslovnih tveganj. Ustrezno nadziranje pomaga k pravočasnemu sprejemanju popravljalnih ukrepov, izogibanju neugodnim poslovnim okoliščinam ter izrabi poslovnih prednosti in slabosti. Za zmanjševanje tveganj pri poslovanju je managementu v pomoč notranja revizija (Jagrič, 2016).

Notranja revizija bi iz tega razloga naj bila del nadzornega sistema v podjetju ter kot taka ne bi bila odgovorna za izvajanje postopkov notranjega kontroliranja, za katerega je odgovoren management podjetja. Kljub temu da je dejavnost notranjega revidiranja del organizacijske strukture podjetja, ki ga revidira, je potrebno, da se zagotovi njegova neodvisnost in nepristranskost. To pa lahko zagotovi samo management, predvsem z ustrezno organizacijsko umestitvijo službe notranje revizije ter s poudarjanjem vrednosti njene vloge v podjetju.

Povzamemo lahko, da je **management podjetja odgovoren za vsebino in organizacijo dejavnosti notranjega revidiranja v sklopu sistema notranjega nadzora organizacije na eni strani in kot povezava med managementom ter zunanjo revizijo na drugi strani. Management določi mesto notranje revizije v organizacijski strukturi podjetja**

in zagotovi, da ima ta primeren nivo pooblastil in neodvisnosti, vključno s pravico poročanja najvišjemu nivoju managementa.

Notranja revizija z izvajanjem svojih nalog pomaga pri doseganju postavljenih ciljev v podjetju. Sodelovanje notranje revizije z managementom pa poteka predvsem pri naslednjih nalogah (Turk, 2004):

- pri opredeljevanju obsega in vsebine notranjega revidiranja;
- pri določanju letnega načrta dela in stroškov notranje revizije;
- pri oblikovanju popravljalnih ukrepov pri odkritih nepravilnostih.

Za doseganje namena ustanovitve notranje revizije v podjetju je potrebno dobro sodelovanje ter komunikacija med managementom in notranjo revizijo, saj je le tako zagotovljeno, da bodo opravljene naloge notranje revizije prinesle željene rezultate.

2.7 Mesto notranje revizije v organizacijski strukturi podjetja

2.7.1 Zahteve pri organiziranju notranjerevizijske dejavnosti v podjetju

Iz doslej povedanega jasno sledi, da gre pri notranjem revidiranju za organizacijsko dejavnost, ki se nanaša tako na poslovanje kot organizacijo podjetij. Uporabniško je namenjena predvsem upravljanju in managementu podjetja in predstavlja njihovo podporo. To pomeni, da notranje revidiranje ne more biti organizirano v okviru poslovnih funkcij, saj mora ohraniti svojo neodvisnost in nepristranskost. To potrjujejo tudi Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (standard 1100: Neodvisnost in nepristranskost), ki določajo, da mora biti notranja revizija neodvisna dejavnost. Tudi v skladu s Kodeksom notranjerevizijskih načel mora podjetje zagotoviti, da se notranjerevizijska dejavnost v podjetju izvaja neodvisno, kar pomeni, da so presoje notranje revizije nepristranske in resnične, kar je za kakovost notranjega revidiranja bistvenega pomena. To dosežemo s poročanjem notranjerevizijskega predstojnika ustrezni (vrhovni) odločevalni in nadzorni ravni v podjetju ter ustreznim položajem notranjerevizijske dejavnosti v organizaciji podjetja (Ur. l. RS, št.40/2011).

Notranjerevizijska služba ne sme priti pod vpliv dela poslovanja, pa tudi ne pod vpliv upravljanja ali managementa. Zato je ustrezen položaj te službe še kako pomemben. **Ustrezen organizacijski položaj notranjerevizijske službe v podjetju oziroma ustrezna organizacijska umeščenost v organizacijsko strukturo torej predstavlja izhodišče za neodvisno, uspešno in učinkovito delovanje notranjega revidiranja.** Ustreznost le-tega pa se presoja na podlagi temeljne predpostavke o njeni neodvisnosti, kar pomeni, da mora

biti notranjerevizijska služba formalno in funkcionalno ločena od drugih organizacijskih enot.

Dejavnost notranje revizije uvrščamo med podporne dejavnosti v podjetju, ki z novimi vedenji in znanji podpira vrhnji management in nadzorne organe pri njihovem zagotavljanju smotrnega uresničevanja nalog in ciljev delovanja podjetja. Zaradi narave te dejavnosti (potrebna neodvisnost in nepristranskost) jo po organizacijski plati uvrščamo v sam vrh podpornih dejavnosti, pravimo tudi, da je to štabna dejavnost vrhnjega managementa podjetja (Koletnik, 2007). Kot sem že definirala, v štabnih enotah podjetja potekajo dejavnosti, ki podpirajo managerske odločitve, kar pa notranja revizija vsekakor je v skladu z nalogami, ki jih opravlja.

Če služba notranje revizije nima ustreznega mesta v organizaciji podjetja, torej če je ogrožena njena samostojnost in neodvisnost, lahko nastanejo sledeče težave (Vezjak, 2003):

- ne obstajajo osnovni pogoji za strokovno opravljanje notranjerevizijskih nalog, zato je vprašljiva tudi kakovost in verodostojnost njenih poročil;
- notranji revizor je lahko neposredno odgovoren osebi, ki je hkrati odgovorna za revidirano področje, kar vpliva na njegovo neodvisnost in nepristranskost (nasprotje interesov);
- možno je, da morajo notranji revizorji opravljati tudi kakšna druga izvajalska dela, kar je v nasprotju z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju.

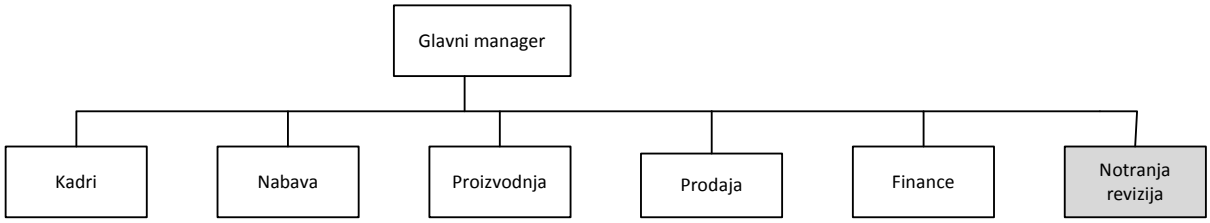
Rešitev zgoraj naštetih težav je lahko v ustrezni organizacijski umeščenosti službe notranje revizije v organizacijsko strukturo podjetja. Teoretično in v praksi kljub nekaterim nujnim pogojem, ki že zožujejo organiziranje, obstaja več možnih umestitev notranjega revidiranja v organizacijsko strukturo podjetij.

2.7.2 Notranja revizija kot samostojen oddelek

V podjetju je notranja revizija lahko umeščena v organizacijsko strukturo na različne načine, in sicer kot ena **izmed strokovnih služb,** kot **svetovalna (štabna) služba vrhnjega managementa** ali kot **neodvisna služba, podrejena revizijskemu odboru**, pri čemer se predpostavlja, da podjetje revizijski odbor ima. Vsi trije načini bodo predstavljeni v nadaljevanju. Je pa seveda njeno mesto odvisno tudi od organizacijske strukture celotnega podjetja.

Kot sem že omenila, je notranja revizija lahko organizirana kot **ena izmed strokovnih služb** (oz. samostojen oddelek) v podjetju, kar je prikazano v Sliki 9.

Slika 9: Notranja revizija kot ena izmed strokovnih služb, prikazana v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi



Vir: Povzeto in prirejeno po R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 238.

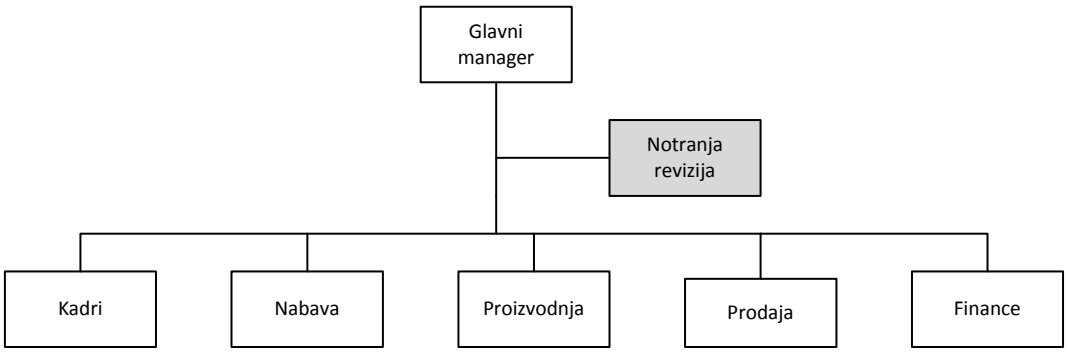
V nekaterih podjetjih dejavnost notranjega revidiranja še vedno razumejo predvsem kot kontroliranje računovodsko-finančnega vidika poslovanja. Posledično tako službo notranje revizije umeščajo v organizacijsko strukturo kot posebno organizacijsko enoto, ki ima enak položaj kot druge linijske organizacijske enote. V takšni organizacijski strukturi je težko zagotavljati neodvisnost in nepristranskost notranje revizije, ki jo določajo tako Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Slovenski inštitut za revizijo, 2016) kot Kodeks notranjerevizijskih načel. Težko je upoštevati tudi organizacijsko neodvisnost, ki jo določa standard 1110-1 Organizacijska neodvisnost, ki pravi, da mora predstojnik notranje revizije poročati ravni organizacije, ki omogoča izvajalcu notranje revizije, da izpolnjuje svoje naloge. Odgovoren mora biti posamezniku v organizaciji, ki ima dovolj moči, da zagotovi neodvisnost in nepristranskost, kar pa je v takšni strukturi zelo težko.

Problem v takšni organizacijski strukturi je lahko predvsem v tem, da notranja revizija ni strokovno (kot štab) nadrejena drugim poslovnim funkcijam, kar lahko vpliva na njeno nepristranskost in neodvisnost njenega delovanja oz. na konflikt interesov posamezne poslovne funkcije. V takšni organizacijski strukturi lahko prihaja tudi do težav pri usklajevanju delovanja notranje revizije s posameznimi poslovnimi funkcijami, saj mora vsa komunikacija potekati preko glavnega managerja. Verjetnost konflikta interesov med posameznimi organizacijskimi enotami oz. večjo neodvisnost in nepristranskost delovanja službe notranje revizije lahko zagotovimo, če se služba notranje revizije umesti na čim višjo raven organizacijske hierarhije. To zahtevo je najlažje zagotoviti, če je notranja revizija organizirana kot svetovalna (štabna) služba, direktno podrejena vrhnjemu managementu.

2.7.3 Notranja revizija kot svetovalna (štabna) služba

Notranja revizija je v podjetjih največkrat organizirana kot svetovalna (štabna) služba. S takšno vrsto organizacije podjetje najlažje zadosti potrebi po neodvisnosti in nepristranskosti službe. Takšen način umeščenosti v organizacijsko strukturo pa izhaja tudi že iz osnovnega namena delovanja notranje revizije v podjetju. V nadaljevanju je notranja revizija kot svetovalna (štabna) služba prikazana v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi.

Slika 10: Notranja revizija kot svetovalna (štabna) služba v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi



Vir: Povzeto in prirejeno po R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 238.

S Slike 10 je razvidno, da je služba notranje revizije neposredno podrejena vrhnjemu managementu. S takšno umestitvijo je ločena od drugih operativnih ravni oziroma drugih organizacijskih delov družbe, kar ji zagotavlja tudi veliko stopnjo neodvisnosti, ki jo potrebuje za opravljanje svojega dela. V takšni organiziranosti se delo notranje revizije razširi na vse poslovne funkcije v podjetju, kar pomeni tudi boljši pregled nad celotnim poslovanjem le-tega.

Podobna organiziranost, kot je prikazana na Sliki 10, torej organiziranost službe kot štabne enote, bi bila lahko vzpostavljena tudi v drugih oblikah organizacijskih struktur, kot na primer divizijski organizacijski strukturi, produktno-matrični organizacijski strukturi, projektno-matrični organizacijski strukturi ali timski organizaciji. V kolikor je notranja revizija umeščena kot štabna služba, podrejena vrhnjemu managementu, ne glede na osnovno organizacijsko strukturo podjetja, predstavlja štabno dejavnost, za katero sem že opredelila, da je predvsem pomoč vrhnjemu managementu pri sprejemanju pravilnih poslovnih odločitev.

2.7.4 Notranja revizija kot neodvisna služba, podrejena revizijski komisiji

Eden izmed načinov, kako dodatno vzpostaviti nadzor nad poslovanjem in poročanjem službe notranje revizije, je tudi imenovanje revizijske komisije oz. revizijskega odbora v podjetju. Revizijsko komisijo (oz. odbor) lahko opredelimo kot komisijo nadzornega sveta, dejavno na področju revidiranja, notranjega kontroliranja in računovodskega poročanja. S tem revizijska komisija predstavlja tudi uspešen mehanizem, s katerim nadzorni svet nadzira poslovanje podjetja (Duhovnik, 2009).

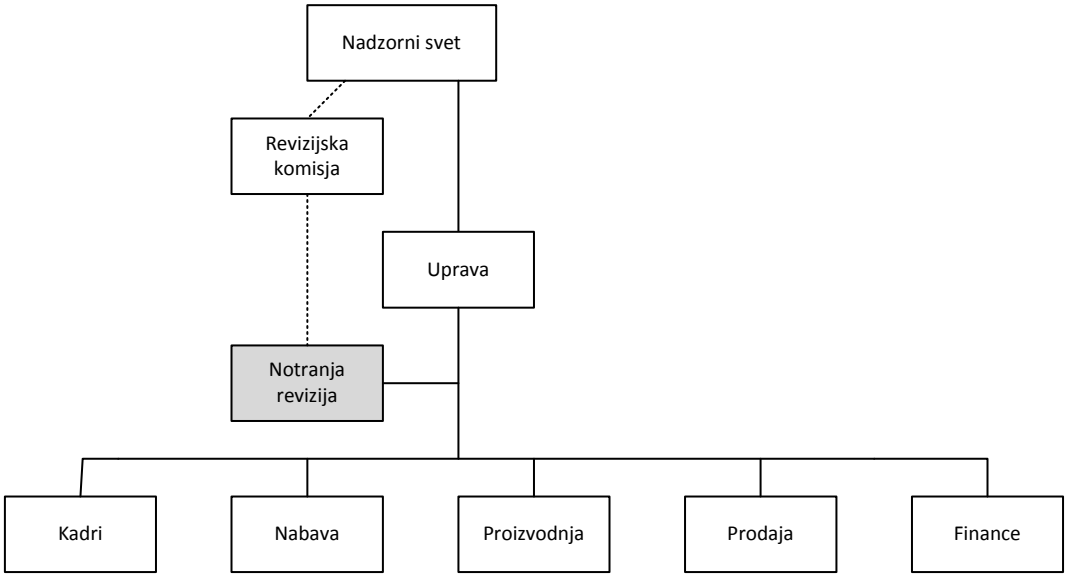
Način delovanja revizijske komisije v podjetju določa 280. člen Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št.65/2009). Ena izmed nalog revizijske komisije je tudi spremljanje delovanja notranje revizije ter sistemov za obvladovanje tveganj. Revizijska komisija tako s svojim delovanjem prispeva k večjemu zaupanju v podjetje.

Revizijska komisija se mora zavedati, da sta organizacijski status ter nepristranskost in neodvisnost dejanj ključnega pomena za zaščito notranjih revizorjev pred različnimi negativnimi vplivi znotraj organizacije in političnimi pritiski. Z učinkovitim in uspešnim delovanjem revizijske komisije lahko dosežemo več prednosti v družbi na področjih, kot so povečana učinkovitost članov nadzornega sveta, pomoč zunanjim revizorjem pri poročanju o resnih pomanjkljivostih pri delovanju managementa oz. uprave, povečanje zaupanja javnosti v verodostojnost in objektivnost računovodskih izkazov ter vzpostavitev posrednika med upravo in zunanjimi revizorji (Duhovnik, 2009).

Z vpeljavo revizijske komisije v podjetje se spreminja tudi vloga notranje revizije v podjetju. Notranja revizija tako postaja čedalje bolj del upravljalno – ravnalnega procesa v podjetju (Zaman Groff, Di Pietra & Sitar, 2016).

Mesto revizijske komisije v organizaciji podjetja je odvisno od sistema upravljanja družbe (enotirni oz. dvotirni sistem upravljanja). Od sistema upravljanja družbe je odvisno, kateri organ imenuje revizijsko komisijo in komu je le-ta odgovorna. Na Sliki 11 je prikazano mesto notranje revizije v organizacijski strukturi v dvotirnem sistemu upravljanja, ki je za naše področje bolj značilen.

Slika 11: Notranja revizija kot svetovalna (štabna) služba v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi z vključeno revizijsko komisijo



Vir: Povzeto in prirejeno po R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 238.

Kot je razvidno s Slike 11, v takšni organizacijski strukturi, kjer je notranja revizija neposredno podrejena revizijski komisiji, notranja revizija predstavlja tako svetovalno (štabno) službo vrhnjega managementa kot posvetovalni organ nadzornega sveta. Revizijska komisija pa je nekakšen posrednik med nadzornim svetom in notranjo revizijo. Notranja revizija je za svoje delovanje neposredno odgovorna vrhnjemu managementu oz. upravi. Revizijska komisija pa s svojim delovanjem zagotavlja notranji reviziji večjo neodvisnost in nepristranskost pri njenem delovanju, po drugi strani pa skrbi tudi za večjo strokovnost njenega delovanja. V takšni organizaciji je zagotovljena velika neodvisnost delovanja od celotnega managementa, tudi vrhnjega, da bi ta lahko vplival na delovanje službe. S slike je jasno razvidna tudi neodvisnost službe od drugih poslovnih funkcij v podjetju.

Iz pregleda načinov organiziranosti dela notranje revizije v podjetju lahko zaključim, da je **bistven pogoj za uspešno delovanje notranje revizije v podjetju ustrezen položaj službe v organizacijski strukturi podjetja.** Na oblikovanje službe notranje revizije vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki v podjetju ter tudi cilji, ki jih podjetje zasleduje. Da bi bilo notranje revidiranje neodvisna strokovna funkcija, ki uspešno uresničuje postavljene cilje in opravičuje svoj obstoj, morajo biti notranji revizorji pri svojem delu čim bolj neodvisni. Za večjo neodvisnost lahko notranjega revizorja imenuje nadzorni svet (ali revizijska komisija kot svetovalni organ nadzornega sveta), ki mu je notranji revizor odgovoren za svoje delo.

2.7.5 Centraliziran-decentraliziran način delovanja notranje revizije

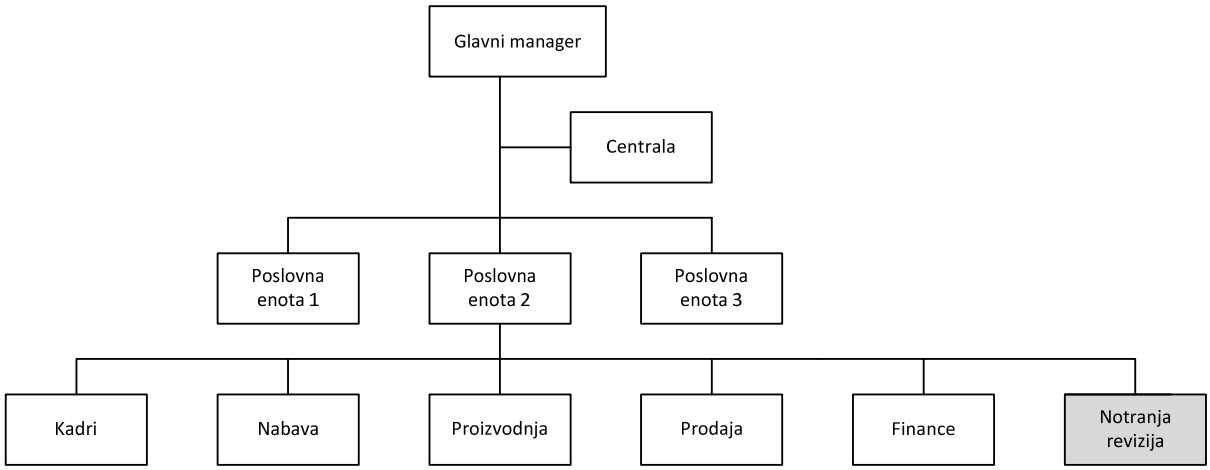
Kot sem že omenila, nam centralizacija oz. decentralizacija v podjetju pove, kje v podjetju se sprejemajo odločitve oz. izvajajo posamezne naloge. Enako velja za centraliziran oz. decentraliziran način delovanja notranje revizije.

Centralizirana organiziranost službe notranje revizije pomeni, da je organizirana na enem mestu v podjetju. Prednosti takšnega načina organizacije so predvsem večja pripadnost skupinskemu delu, večja raznovrstnost področja opravljanja dela, večja strokovnost ter boljše poznavanje poslovanja celotnega podjetja, ugoden je tudi vpliv na stroške. Centraliziran način delovanja službe je jasno razviden s Slike 10 in 11, saj se celotna dejavnost notranjega revidiranja opravlja na enem mestu.

Decentralizirana organiziranost službe notranje revizije pa bo prikazana v nadaljevanju. Pri le-tej je notranje revidiranje organizirano na različnih mestih v podjetju, kar omogoča boljše poznavanje posameznega področja poslovanja. V tem primeru gre v bistvu za več služb oz. oddelkov, ki so pristojni za posamezne dejavnosti ali organizacijske dele v podjetju. Prednosti takšnega načina delovanja so predvsem boljše poznavanje področja revidiranja ter hitrejša odzivnost v primeru zaznanih težav. Slabosti decentraliziranega načina pa so predvsem v slabši koordinaciji dela, vrzelmi, ki lahko nastajajo v procesih, ki se dogajajo med posameznimi enotami, in v tem, da ima notranja revizija slabši pregled nad delovanjem celotnega podjetja.

Decentralizirana organiziranost službe notranje revizije je prikazana na primeru poslovnoenotne organizacijske strukture na Sliki 12. S slike je jasno razvidna decentraliziranost službe, saj ima vsaka poslovna enota svojo lastno služno notranje revizije.

Slika 12: Decentralizirana organiziranost službe notranje revizije v podjetju v divizijski ali poslovnoenotni organizacijski strukturi



Vir: Povzeto in prirejeno po R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 246.

Decentralizirana organiziranost se lahko pojavi tudi v drugih vrstah organizacijskih struktur. V produktno–matrični se lahko notranja revizija vzpostavi znotraj izvajanja posameznega produkta oz. skupine produktov ali storitev. Tudi v projektno-matrični organizacijski strukturi ima lahko vsak projekt organizirano dejavnost notranjega revidiranja, ki spremlja in nadzoruje način napredovanja projekta ter končno vzpostavitev projekta. V timski organizacijski strukturi je zelo značilen decentraliziran način organiziranosti notranje revizije, predvsem decentralizacija glede na procese – uporabnike oz. po skupinah timov za uporabnike.

Decentralizirana notranjerevizijska dejavnost je priporočljiva zlasti za velika, povezana in mednarodna podjetja. Tako ni nenavadno, da se kot decentralizirana enota pojavlja v divizijski organizacijski strukturi, kjer ima vsaka poslovna enota organizirano svojo lastno dejavnost notranjega revidiranja. Dobro pa je, da je v takšni organiziranosti posamezna notranjerevizijska služba po strokovni plati odgovorna koordinacijskemu telesu, to je skupni notranjerevizijski službi na ravni enovitega ali povezanega podjetja, po delovnopravni plati pa domicilnemu vrhnjemu managementu (Koletnik, 2007). Enako velja tudi za mrežno organizacijo, kjer ima lahko vsako podjetje, ki je vključeno v mrežo, organizirano lastno notranjo revizijo, smiselno pa je, da se organizira tudi skupna koordinacijska enota vseh služb, ki skrbi za enotno metodologijo dela ter usmerjanje delovanja posameznih služb notranje revizije.

Za katero obliko organiziranja notranje revizije se bo podjetje odločilo, je odvisno od več dejavnikov, ki so med seboj povezani, o čemer govori tudi situacijska teorija, ki pravi, da

se mora organizacijska struktura podjetja prilagajati konkretnim dejavnikom iz okolja poslovanja podjetja. V primeru notranjega revidiranja pa so to predvsem (Mikuš, 1997):

- velikost podjetja;
- velikost službe notranje revizije;
- krajevna razpršenost poslovnih enot podjetja;
- krajevna razpršenost poslovanja;
- izkušenost zaposlenih v službi notranje revizije.

Podjetje se mora glede na konkretne dejavnike pri poslovanju odločiti za najbolj ustrezno organizacijsko strukturo ter umeščenost notranje revizije v to strukturo.

2.7.6 Notranja organiziranost notranje revizije

Obseg delovanja in cilji službe notranje revizije se med seboj precej razlikujejo, saj so v veliki meri odvisni od velikosti in organizacijske strukture podjetja pa tudi od zahtev managementa (Moeller, 2005). Zato je tudi notranja organiziranost delovanja služb notranje revizije lahko precej različna med posameznimi podjetji.

Notranja organiziranost delovanja službe notranje revizije je odvisna predvsem od velikosti službe notranje revizije oz. števila zaposlenih v službi. V našem prostoru so službe notranje revizije v večini primerov majhne, imajo le nekaj zaposlenih. Tako delitev dela obstaja predvsem glede na število zaposlenih. Službo vodi notranjerevizijski predstojnik, ostali zaposleni pa opravljajo podobne naloge. V kolikor pa je služba večja in ima vsaj 10 zaposlenih, se lahko vzpostavi notranja organizacija službe, kjer si zaposleni lahko delijo posamezne delovne naloge, kar lahko vodi v večjo učinkovitost izvajanja nalog notranjega revidiranja.

Notranjo revizijsko službo še vedno vodi t.i. predstojnik notranje revizije. Najbolj običajna delitev nalog v notranji reviziji je glede na poslovne funkcije, poslovne enote ali glede na vrsto proizvodov oz. storitev, ki jih podjetje proizvaja. Na ta način notranji revizorji lažje sledijo razvoju stroke na posameznem področju oz. razvoju procesov ali produktov znotraj posamezne enote. V večjih notranjerevizijskih službah je smiselno posebej umestiti tudi naloge administriranja, saj so s tem revizorji razbremenjeni takšnih nalog in se lahko strokovno posvetijo le izvajanju svojih revizijskih nalog.

Zaradi načina dela oz. izvajanja nalog notranjega revidiranja pa se pri notranji organizaciji občasno pojavlja tudi timska organizacija. Posamezne revizije izvaja tim revizorjev, ki si med seboj razdelijo naloge. Timi po navadi niso stalni in se oblikujejo glede na potrebe pri izvajanju posameznih, bolj obsežnih, revizij.

Za komunikacijo ter poročanje vrhnjemu managementu je največkrat odgovoren predstojnik notranjerevizijske službe, ki tudi planira in nadzira delo oddelka. Odgovoren je tudi za kadrovsko strukturo v službi, izbere svoje podrejene, skrbi za njihov razvoj, vodi, motivira in nadzira zaposlene.

3 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNIŠTVA IN ZAVAROVALNICE TRIGLAV, D.D.

3.1 Pomen zavarovalništva in opis dejavnosti zavarovalnic

Zavarovalništvo je pomemben del finančnega sistema, saj ima zaradi možnosti pridobivanja likvidnostnih sredstev velik vpliv na razvoj narodnega gospodarstva. Razvito zavarovalništvo je zato pomemben interes vsake družbe, uresničuje pa se z zagotavljanjem trdnosti in z zanesljivim delovanjem trga zavarovalnih produktov ter zaupanjem vlagateljev oziroma potencialnih zavarovancev v ta trg (Gorišek, 2003).

Zavarovalništvo se tako zaradi svojega velikega pomena ne ureja samo s splošnimi gospodarskimi zakoni (Zakon o gospodarskih družbah), ampak tudi s posebnim zavarovalniškim zakonom (Zakon o zavarovalništvu). Nadzor nad zavarovalnim trgom v Sloveniji pa izvaja Agencija za zavarovalni nadzor, in sicer tako direktni kot indirektni nadzor nad poslovanjem zavarovalnic. Direktni nadzor poteka z izvajanjem rednih pregledov zavarovalnic, indirektni pa z rednim poročanjem zavarovalnic. Namen zakonodaje in posebnega regulatorja je predvsem zaščita zavarovancev. Zavarovalnice morajo zato dobro skrbeti za svoj minimalni lastniški kapital, za svojo solventnost ter za zaščito izplačila škod z ustreznimi višinami zavarovalno-tehničnih rezervacij. Namen strogega nadzora zavarovalnic je predvsem v višji zaščiti zavarovancev, pozitivnem zaupanju v zavarovalnice ter s tem vpliv na večjo finančno stabilnost gospodarstva.

Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti. Kot gospodarska dejavnost je podrejeno gospodarskim zakonitostim, katerih meje postavlja zakon o velikih številih (Boncelj, 1983). Pri združevanju številnih rizikov v nevarnostno skupino se pokaže, da naključnost, značilna za posamezne rizike, vedno bolj izginja in se končno podredi določeni zakonitosti. Zakon velikega števila se kaže v tem, da v dovolj veliki nevarnostni skupini vsako leto približno enako število zavarovanj prizadene škoda (Flis, 1995).

Poznamo pet glavnih funkcij zavarovanja (Boncelj, 1983):

- ustvarjanje gospodarske varnosti;

- izravnavanje nevarnosti;
- odpravljanje motenj v gospodarstvu;
- ohranjanje nepretrganosti narodnogospodarskega procesa in
- ohranjanje življenjske ravni.

Zavarovanje je torej gospodarska storitvena dejavnost, ki z izravnavanjem nevarnosti številnih subjektov zagotavlja gospodarsko varnost pred ekonomsko škodljivimi posledicami nevarnostnih dogodkov.

Pri poslovanju zavarovalnic pa se pojavljajo tudi tveganja, za katere zavarovalnica ne more jamčiti oz. ne more sama izravnavati tako velikih nevarnosti. Takrat svoje presežke nevarnosti zavaruje pri pozavarovalnici. V 2. členu Zakona o zavarovalništvu je opredeljeno, da je pozavarovanje zavarovanje presežkov iznad stopnje lastnega izravnavanja nevarnosti pri drugi zavarovalnici (Ur. l. RS, št. 93/2005). V 134. členu Zakona o zavarovalništvu pa je opredeljeno, da mora zavarovalnica s pozavarovanjem kriti tisti del v zavarovanje prevzetih nevarnosti, ki po tabelah maksimalnega kritja presegajo lastne deleže v izravnavanju nevarnosti (Ur. l. RS, št. 93/2005).

3.2 Zakonska ureditev poslovanja zavarovalnic

Kot sem že opredelila, zavarovalništvo sodi med bolj nadzorovane gospodarske dejavnosti. Pravna urejenost slovenskega zavarovalništva je usklajena s pravnim redom in usmeritvami Evropske Unije, in sicer glede ustanovitve, organiziranja in nadzora zavarovalnic ter strokovnih podlag za izvajanje zavarovanj in za upravljanje zavarovalnih naložb. Od 1.1.2016 je v veljavi prenovljen Zakon o zavarovalništvu, ki upošteva tudi strožjo evropsko ureditev glede poslovanja zavarovalnic.

Že v letu 1997 je bila v evropskih zakonodajnih institucijah sprejeta odločitev o oblikovanju bolj obširnega sistema kapitalskih zahtev za zavarovalnice in pozavarovalnice. V začetku so bile sprejete dopolnitve k že obstoječi ureditvi kapitalskih zahtev iz sistema Solventnosti I. Končno ureditev pa predstavlja sprejetje Direktive 2009/138/ES Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 25. novembra 2009 O začetku opravljanju dejavnosti zavarovanja in pozavarovanja, t.i. direktiva Solventnost II. (Agencija za zavarovalni nadzor, 2015). Solventnost II je prenovljen sistem nadzora za zavarovalnice in pozavarovalnice, katerega namen je predvsem, da nadzornim organom pri opravljanju nadzora nad poslovanjem zavarovalnic zagotovi ustrezno podlago za uporabo kvalitativnih in kvantitativnih orodij za ocenjevanje kapitalske ustreznosti zavarovalnic in pozavarovalnic. Namen direktive je predvsem oblikovati pravila za kapitalske zahteve in standarde za ravnanje s tveganji, ki bodo nadomestila obstoječe solventnostne zahteve, ki vplivajo predvsem na višino osnovnega kapitala zavarovalnice. Cilj direktive je oblikovanje metod za nadzor nad kapitalsko ustreznostjo zavarovalnic in pozavarovalnic

na podlagi tveganj, ki jih je posamezna zavarovalnica oz. pozavarovalnica prevzela v kritje oziroma jim je na drug način izpostavljena. Direktiva tako vzpostavlja nove zahteve glede kapitalske ustreznosti zavarovalnic, kjer bo višina kapitalskih zahtev odvisna od same zavarovalnice in njenega ravnanja s tveganji. Končni cilj direktive je tako predvsem večja zaščita zavarovancev.

Zakon o zavarovalništvu določa tudi, da nadzor nad zavarovalnim trgom v Republiki Sloveniji izvaja Agencija za zavarovalni nadzor. Le-ta tako izvaja nadzor nad zavarovalnicami, pozavarovalnicami, zavarovalno-zastopniškimi in zavarovalno-posredniškimi družbami, zavarovalnimi zastopniki ter zavarovalnimi posredniki. Agencija je pristojna tudi za nadzor nad pravnimi osebami, povezanimi z zavarovalnico. Cilj državne nadzorne institucije na področju zavarovalništva je zmanjševanje in odpravljanje nepravilnosti v zavarovanju, varovanje interesov zavarovalcev in omogočanje delovanja zavarovalnega gospodarstva in njegovega pozitivnega vplivanja na celotno gospodarstvo (Ur. l. RS, št. 93/2005).

3.3 Predstavitev Zavarovalnice Triglav, d.d.

Zavarovalna skupnost Triglav je nastala leta 1976 z združitvijo Zavarovalnice Sava in Zavarovalnice Maribor. V tistem času je delovala v okviru 15-ih območnih skupnosti in bila v letih od 1976 do 1990 tretja največja jugoslovanska zavarovalnica, malo večji sta bili le Dunav iz Beograda ter Croatia iz Zagreba. Zavarovalnica je v tistem času delovala po načelu vzajemnosti in solidarnosti. Tržni delež Zavarovalne skupnosti Triglav je bil na slovenskem zavarovalniškem trgu takrat okoli 95-odstoten (Škerc, 2010).

V letu 1990 je na podlagi spremembe zakonodaje prišlo do preoblikovanja dotedanjih zavarovalnih skupnosti v gospodarske subjekte, katerih namen je izvajanje zavarovanj, ki prinašajo dobiček. Zavarovalna skupnost Triglav se je tako preoblikovala v delniško družbo, Zavarovalnico Triglav, d.d. (v nadaljevanju tudi zavarovalnica), nekatere območne enote bivše zavarovalne skupnosti (Maribor, Novo mesto in Koper) pa so se v letih od 1990 do 1992 osamosvojile in se preoblikovale v samostojne zavarovalnice: Zavarovalnico Maribor, d.d., Zavarovalnico Tilia, d.d., ter Adriatic, zavarovalno družbo, d.d. (Škerc, 2010).

Leta 2000 je Zavarovalnica Triglav, d.d., začela intenzivno širiti svoje poslovanje v tujino ter s tem ustanavljati Skupino Triglav. Zavarovalnica tako s svojimi 12 odvisnimi družbami (med drugim Pozavarovalnica Triglav Re, d.d., Triglav, zdravstvena zavarovalnica, d.d., Triglav INT, holdinška družba, d.d., Triglav Skladi, družba za upravljanje, d.o.o., Triglav naložbe, finančna družba, d.d., Skupna pokojninska družba in drugo) in 6 pridruženimi družbami tvori Skupino Triglav. Leta 2014 je bila na področju vodenja in upravljanja Skupine Triglav izvedena obsežna reorganizacija, ki z ustanovitvijo

Triglav INT, holdinška družba, d.d., daje le-tej osrednjo vlogo pri usmerjanju delovanja odvisnih družb zavarovalnice. V okviru Triglav INT, holdinške družbe, d.d., je tako zavarovalnica lastnica zavarovalnic na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini, Republiki Srbski, Srbiji, Črni gori in Makedoniji. V celotni Skupini Triglav je zaposlenih približno 4.200 ljudi (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016c).

Leta 2008 so delnice Zavarovalnice Triglav, d.d., pričele kotirati na Ljubljanski borzi. Zavarovalnica ima trenutno največji tržni delež med vsemi zavarovalnicami v Sloveniji, ki je konec leta 2015 znašal 29,7 odstotka, skupaj z odvisnimi družbami v Sloveniji (Triglav, zdravstvena zavarovalnica, d.d. in Skupna pokojninska družba) pa ima skupni tržni delež 36 odstotkov. Skupina Triglav izvaja premoženjska, življenjska, zdravstvena in prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja ter pozavarovalno dejavnost (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016c).

3.4 Vizija, poslanstvo in vrednote Zavarovalnice Triglav, d.d.

Zavarovalnica je v drugi polovici leta 2013 pristopila k izdelavi Strategije Skupine Triglav za obdobje 2013-2017. Njen namen je bil na novo definirati temeljna strateška izhodišča za naslednje strateško obdobje. Z novimi tovrstnimi cilji in aktivnostmi za njihovo dosego naj bi bila nova strategija odgovor na spremembe, ki so se dogajale v okolju. V procesu prenove strategije so bile na novo definirane tudi vizija, poslanstvo in vrednote zavarovalnice s ciljem zmanjševanja tveganja pri poslovanju in povečanje dobičkonosnosti podjetja (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016b).

Vizija vsebuje posplošen opis, česa si podjetje želi v prihodnosti. Z njo praviloma sporoča, kakšno želi postati v prihodnosti in kaj uresničiti. Vizija sporoča koncept nove slike podjetja v prihodnosti, napoveduje spremembe in na tak način predstavlja svojo prihodnost vsem v podjetju (Pučko, 2002). Tavčar (2005) meni, da vizija povezuje dolgoročne interese vseh pomembnih udeležencev v posameznem podjetju.

Vizija zavarovalnice je v obdobju do leta 2017 poslovati dobičkonosno in varno. Vir dobičkonosne rasti naj bi bile visoko konkurenčne in kakovostne storitve, učinkovito ravnanje s tveganji ter finančna stabilnost, s katero bo podjetje ohranjalo bonitetno oceno »A«, podeljene s strani priznane bonitetne agencije. Članice Skupine naj bi dosegale višjo stopnjo ugleda kot njihovi tekmeci in ostali prepoznavni po celovitih finančno-zavarovalnih storitvah, ki jih ponujajo preko sodobnih prodajnih poti. Stranke zaznavajo proizvode kot enostavne in zaželene. Članice Skupine bodo imele urejen in učinkovit sistem managementa ter sledile načelom sodobne organizacije na vseh področjih. Procesi bodo vitki in enostavni. Zavzeti in visoko strokovni zaposleni so vir trajnostnega razvoja (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016a).

Za razliko od vizije, ki je povezana s poslovanjem podjetja v prihodnosti, **poslanstvo** podjetja izraža osnovno področje, širino poslovne dejavnosti, nakazuje na vrsto odnosov, ki jih podjetje razvija s svojimi udeleženci in sporoča temeljne vrednote, za katere si podjetje prizadeva (Pučko, 2002). Poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Opredeljuje njegovo identiteto ter odgovornost podjetja do zaposlenih, vodstva, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. **Vrednote** pa opisujejo, za kaj si podjetje prizadeva, kaj zaposleni v njem cenijo kot pozitivno, zaželeno in truda vredno vrlino. Ta vedenjski vidik vrednot določa, kakšno vedenje je bolj in katero manj sprejemljivo in zaželeno v podjetju.

Za svoje poslanstvo si je zavarovalnica zastavila, da z odgovornim in strokovnim izvajanjem zavarovalnih in drugih finančnih storitev ustvarja varnejšo in bogatejšo prihodnost za svoje stranke, lastnike in zaposlene (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016a).

Poslanstvo zavarovalnice je opredeljeno zelo splošno in je nekoliko pomanjkljivo, saj pomanjkljivo oz. presplošno opredeljuje odgovornost do vseh deležnikov, ki so povezani z zavarovalnico, ne opredeljuje pa odnosa do države, gospodarstva in okolja, v katerem posluje. Prav tako ni povsem jasno, kaj deležniki razen »boljše prihodnosti« lahko pričakujejo.

Vse družbe v Skupini Triglav si postavljajo štiri skupne vrednote, in sicer (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016a):

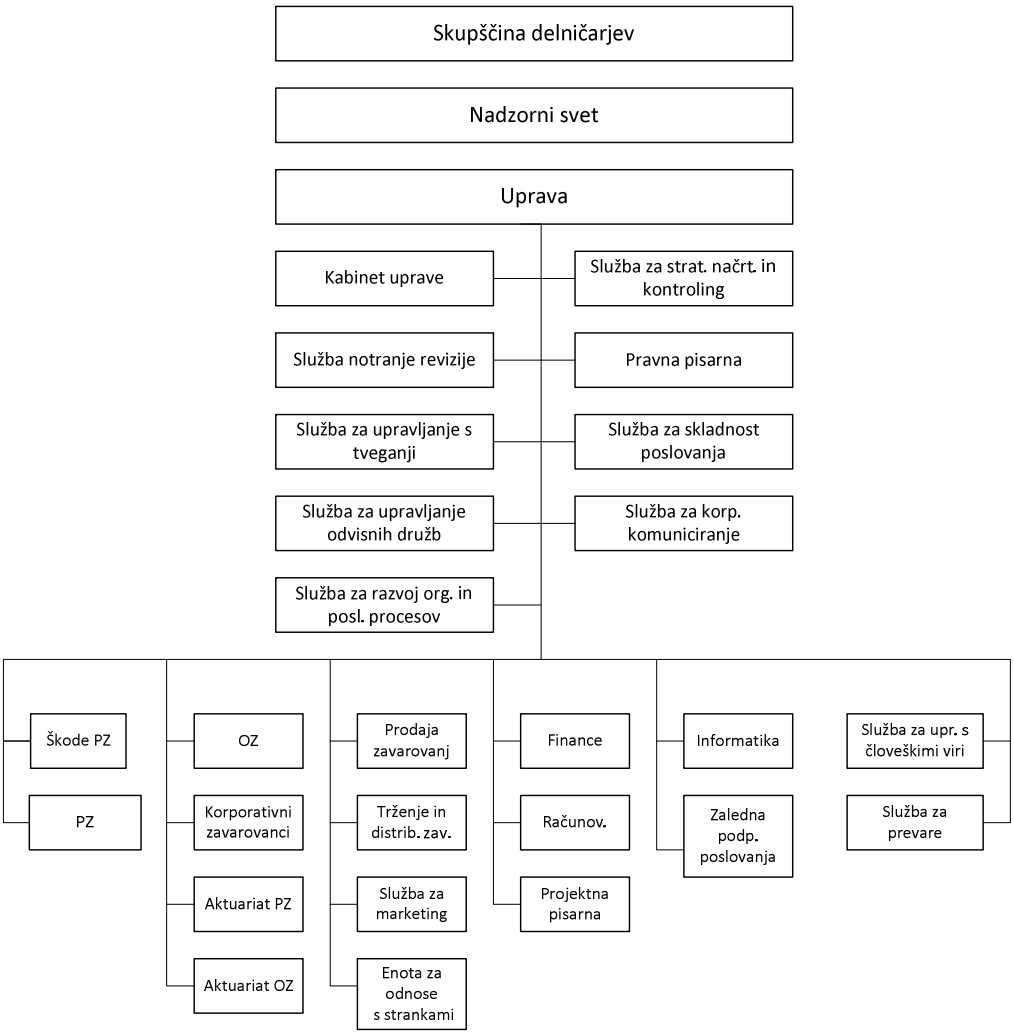
- strokovnost – podjetje uresničuje poslovne cilje na podlagi strokovnosti zavarovalno-finančnih storitev, ki temeljijo na visoki strokovni usposobljenosti zaposlenih, skupina je nosilka strokovnega razvoja zavarovalno-finančnih storitev v okoljih, kjer deluje;
- varnost – z učinkovitim obvladovanjem tveganj podjetje zagotavlja varnost poslovanja, zavarovalno-finančni produkti in storitve so kakovostni ter povečujejo finančno varnost strank;
- enostavnost – vse, kar podjetje dela, mora biti koristno in prinašati vrednost, nepotrebni zapleti in birokratiziranost se morajo hitro odpravljati, pri poenostavljanju proizvodov in procesov podjetje ohranja visoko strokovno raven;
- družbena odgovornost – v podjetju razumejo družbeno odgovornost kot trajnostni razvoj Skupine Triglav (usklajevanje ljudi, okoljske zavesti in donosnosti), uveljavljajo jo kot celovito ekonomsko, zakonsko, etično n filantropsko odgovornost.

4 ANALIZA MESTA NOTRANJE REVIZIJE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D.D.

4.1 Organizacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d.

Zavarovalnica Triglav, d.d., ima dvotirno upravljanje. Organizacijsko je razdeljena na skupščino delničarjev, ki jo sestavljajo predstavniki lastnikov-delničarjev. Skupščina imenuje nadzorni svet, le ta pa upravo, ki ima pri svojem delu v pomoč svetovalne (štabne) službe, pod upravo pa so organizacijsko umeščena tudi poslovna področja, ki skrbijo za strokovno izvajanje procesov v zavarovalnici.

Slika 13: Organigram Zavarovalnice Triglav, d.d.



Legenda: PZ – premoženjska zavarovanja, OZ – osebna zavarovanja

Vir: Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016b.

Zavarovalnica Triglav, d.d., sodi med večja slovenska podjetja. Iz organigrama je razvidno, da ima mešano organizacijsko strukturo, in sicer v obliki več osnovnih organizacijskih struktur, predvsem produktno-matrične pa tudi projektno-matrične organizacijske strukture, kar sicer ni razvidno iz organigrama. Določene poslovne funkcije so v zavarovalnici centralizirane, kot so na primer računovodstvo, finance, informatika, kadrovska funkcija in drugo ter se izvajajo za celotno zavarovalnico na enem mestu. So pa v organizacijski strukturi tudi enote, ki se ukvarjajo s posamezno vrsto produkta, kar kaže na produktno-matrično organizacijsko strukturo (na primer osebna zavarovanja, premoženjska zavarovanja). Te enote so razdeljene po celotnem organigramu in med seboj niso povezane v okviru ene enote. V zavarovalnici se zaradi hitrejše in večje odzivnosti na spremembe predvsem v zadnjem času izvaja tudi več projektov, takrat posamezni zaposleni iz različnih področij sodelujejo v izvajanju posameznega projekta. Iz organigrama je razvidno, da ima zavarovalnica tudi 10 štabnih služb, ki so predvsem podpora upravi in ostalim enotam pri sprejemanju poslovnih odločitev, med njimi je tudi služba notranje revizije.

Vsaka od teh organizacijskih enot ima vodjo oz. direktorja, ki je odgovoren za vse dejavnosti, ki se izvajajo v enoti. Posamezna enota je razdeljena na podfunkcije oz. oddelke, ki se delijo še na manjše naloge, dokler jih ne dobi posameznik v organizaciji. Razvejanost posamezne enote je odvisna od zahtevnosti opravljanja dela ter števila zaposlenih.

V nadaljevanju bom obravnavala organizacijo zavarovalnice glede na organizacijske spremenljivke, ki sem jih opredelila zgoraj:

- v zavarovalnici je **hierarhija avtoritete** in nadzora jasno opredeljena, odločanje in nadzor je temeljna funkcija uprave. Bolj ko se pomikamo proti dnu hierarhije, manjšo moč oz. avtoriteto imajo zaposleni;
- odločitve so **centralizirane** in koncentrirane na vrh hierarhije, torej v upravo, kar pomeni, da je v zavarovalnici sprejemanje odločitev centralizirano, naloga uprave pa je, da medsebojno usklajuje delovanje posameznih poslovnih funkcij. Komuniciranje pretežno poteka od vrha navzdol, kljub temu da je pretežno navpično, pa ima tudi obliko informiranja in svetovanja, Uprava delegira opravljanje posameznih nalog direktorjem, le-ti pa naloge usmerjajo na svoje podrejene;
- **kompleksnost** se v zavarovalnici nanaša na vse tri dimenzije. Vertikalna diferenciacija obstaja vsaj v treh ravneh (uprava, direktor posamezne organizacijske enote ter zaposleni), največkrat pa v večih, horizontalna diferenciacija je v posameznih organizacijskih enotah različna, prostorska diferenciacija pa se izvaja v okviru vseh lokacij, na katerih posluje zavarovalnica;
- **formalizacija** pravil je visoka, saj ima zavarovalnica veliko pravil in notranjih aktov, ki opredeljujejo način dela. Pravila so zajeta tako v opisih posameznih delovnih mest

kot tudi opisih procesov in drugih notranjih aktov zavarovalnice, jasno so razmejene odgovornosti in pooblastila ter nadomeščanja v času odsotnosti zaposlenih;

- visoka je tudi **standardizacija**, saj so opisi posameznih delovnih mest, procesov in navodil za delo standardizirani, tako da se enake delovne naloge v celotnem podjetju izvajajo na enak način;
- delovne naloge so razčlenjene na majhna, specializirana opravila, ki jih opravljajo posamezniki, kar pomeni, da je **specializacija** dela kar visoka, kar tudi omogoča učinkovito in pravočasno opravljanje delovnih nalog;
- v podjetju v večini prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, kar kaže na njeno **kadrovsko strukturo**, majhna je tudi **profesionalizacija**, razen za posebna strokovna delovna mesta, kot so na primer aktuarji ter notranji revizorji, za katere se zahtevajo posebna znanja, ki jih zaposleni pridobivajo s formalno izobrazbo ter dodatnimi izobraževanji.

Če povzamem, ima zavarovalnica glede na svojo organizacijsko strukturo visoko specializacijo delovnih mest, centralizacijo odločanja in zelo strogo hierarhijo avtoritete. Dobro pa je vedeti, da je takšna organizacija najbolj uspešna v stabilnih razmerah, se pa slabo odziva na spremembe, katerim smo v današnjem poslovnem okolju vsakodnevno priča. Težava takšne organizacije je lahko tudi usklajeno delovanje med posameznimi organizacijskimi enotami oz. zasledovanje skupnega cilja zavarovalnice, za kar je potrebno dobro usklajeno delovanje vseh enot.

Smiselno bi bilo, da bi v podjetju preverili, ali takšna organizacija še ustreza okolju, v katerem podjetje posluje ali bi bila morda smiselna reorganizacija oziroma organizacija, ki bi bolje izkoriščala pozitivne učinke organizacije, in s tem prispevala k bolj učinkovitemu poslovanju podjetja. Morda bi bilo smiselno, da bi zavarovalnica razmislila o organizacijski strukturi, ki bi bila še bolj podobna produktno-matrični organizacijski enoti, kjer bi svoje poslovanje razdelila na poslovne funkcije, ki so enotne za celotno zavarovalnico (kadri, nabava, finance, računovodstvo in drugo) ter na t.i. poslovne enote, ki bi bile razdeljene glede na osnovne zavarovalne produkte, ki jih zavarovalnica prodaja. S tem bi bila tudi bolj jasna razdelitev na osebna in premoženjska zavarovanja, saj je v trenutni organizaciji še vedno kar nekaj enot, v katerih se izvajajo naloge tako za osebna kot za premoženjska zavarovanja. Smiselno bi bilo tudi razmisliti o dodatni decentralizaciji posameznih organizacijskih enot (na primer Prodaja zavarovanj, Trženje in distribucija zavarovanj, Korporacijski zavarovanci), predvsem z vidika hitrejše prilagodljivosti in odzivnosti zavarovalnice. Smiselno bi bilo tudi razdeljena področja, ki se ukvarjajo s posamezno zavarovalno vrsto, bolj povezati med seboj, da bi bila že iz osnovne organizacije razvidna delitev na osnovne zavarovalne produkte, česar sedaj ni. V takšni organizacijski strukturi bi bila veliko bolj jasna odgovornost posameznih organizacijskih enot, ki se v takšni mešani organizacijski strukturi zlahka izgubijo. Hitrejša bi bila lahko tudi odzivnost pri spremembah ali zaznanih težavah pri posamezni zavarovalni vrsti, saj bi se posamezna produktna enota lahko fokusirala samo na svojo problematiko, ki pa je

različna pri poslovanju za osebna zavarovanja ali za premoženjska. Še večja bi bila lahko tudi specializacija nalog.

4.2 Glavne značilnosti sistema ravnanja s tveganji ter notranjih kontrol v zavarovalnici

Kot sem že opredelila tveganje kot tako lahko opredelimo kot možnost, da se bo zgodilo nekaj, kar bo imelo neugodne posledice na delovanje podjetja. Ravnanje s tveganji (angl. *risk management*) je tako logična, načrtna in premišljena metoda prepoznavanja, proučevanja, obvladovanja in nadziranja tveganj.

Morda naj na tem mestu poudarim, da se pri prevajanju in uporabi izraza angl. *risk management* v našem prostoru večkrat napačno uporablja izraz upravljanje s tveganji, ki bi po angleško pomenil *risk governance*. Kot sem že opredelila, je upravljanje (angl. *governance*) povezano z lastništvom podjetja, medtem ko se z ravnanjem (angl. *management*) ukvarjajo managerji v podjetju. Sama bom v nadaljevanju tako za izraz angl. *risk management* uporabljala izraz ravnanje s tveganji, kljub temu da se v zavarovalnici ta izraz uporablja napačno, in sicer kot upravljanje s tveganji. Bom pa slednjega uporabila, kadar bo šlo za uradno poimenovanje oddelka, ki se v zavarovalnici ukvarja s tveganji.

Sistematičnega sistema ravnanja s tveganji so se v zavarovalnici lotili postopoma, v zadnjem času pa so nanje še posebno pozorni, predvsem zaradi uveljavljanja direktive Solventnost II, ki spreminja bistvo uveljavljenega sistema ravnanja zavarovalnic, saj se od natančnega urejanja različnih vidikov poslovanja odmika k bolj načelnemu, okvirnemu urejanju obveznosti zavarovalnic. Zavarovalnice bodo po novem same določale svoj normativni okvir poslovanja. Same si bodo v okviru določenih pravil z direktivo postavile svoj okvir pravil, po katerih bodo delovale. Prilagodila jih bodo svoji velikosti, načinu poslovanja ter svoji strategiji poslovanja. Direktiva Solventnost II temelji na treh stebrih. Prvi in najpomembnejši steber je **zagotavljanje kapitalske ustreznosti zavarovalnice**. Po novem je višina minimalnega kapitala odvisna od specifičnega profila tveganj, ki jim je zavarovalnica izpostavljena. Drugi steber je **sistem ravnanja s tveganji**, ki ga ima zavarovalnica, s poudarkom na vzpostavitvi ustreznega kontrolnega in nadzornega okolja ter celovitega sistema ravnanja s tveganji ter na lastni oceni tveganj in solventnosti zavarovalnice. Tretji steber predpisuje **okvir poročanja zavarovalnice nadzornemu organu** ter javno razkrivanje finančnega stanja zavarovalnice, njenih tveganj in solventnosti zunanjim deležnikom.

V okviru drugega stebra naj bi se v zavarovalnicah vzpostavilo trinivojsko nadzorno okolje, ki naj bi ga poleg managementa zagotavljale še štiri ključne funkcije pri poslovanju zavarovalnice, in sicer aktuariat, služba za upravljanje s tveganji, služba za skladnost poslovanja ter služba notranje revizije.

Določila direktive so stopile v veljavo s 1. 1. 2016, veljajo pa za vse zavarovalnice in pozavarovalnice ter zavarovalniške skupine v Evropski uniji, v slovenski pravni red pa so se prenesle z novim Zakonom o zavarovalništvu.

Sistem ravnanja s tveganji Zavarovalnice Triglav, d.d., je zasnovan v obliki Modela treh obrambnih linij, kar je povzeto po Letnem poročilu Zavarovalnice Triglav, d.d. (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016a):

- Prva obrambna linija-Osnovna odgovornost za aktivno ravnanje s tveganji pripada posameznim poslovnim področjem oz. funkcijam. Odgovorna so za učinkovito delovanje notranjih kontrol in izvajanje poslovnih aktivnosti v skladu s predpisanimi limiti, politikami in postavljenimi strateški cilji.
- Druga obrambna linija – Sestavljajo jo Odbor za upravljanje s tveganji, Odbor za upravljanje s sredstvi in obveznostmi, Skladnost poslovanja ter Služba za upravljanje s tveganji. Odbora nadzirata delovanje celotnega sistema ter primernost komunikacije. Služba za upravljanje s tveganji razvija orodje za ravnanje s tveganji (metodologija za prepoznavanje, merjenje in ocenjevanje tveganj). Skladnost poslovanja stalno preverja skladnost poslovanja zavarovalnice z veljavno zakonodajo.
- Tretja obrambna linija – Predstavlja jo Služba notranje revizije, ki redno preverja učinkovitost in zanesljivost notranjega kontrolnega okolja ter ustreznost izvajanja procesov. Periodično ocenjuje tudi kakovost sistema ravnanja s tveganji.

V zavarovalnici, so tveganja razdeljena na zavarovalna tveganja, finančna tveganja, operativna tveganja, strateška tveganja, tveganje izgube ugleda ter tveganja, povezana z odvisnimi in pridruženimi družbami.

Temelja za učinkovito ravnanje s tveganji sta dober kontrolni mehanizem oz. notranji kontrolni sistem in dodelitev visoke prioritete ravnanju s tveganji. Naloga funkcije notranjih kontrol v zavarovalnici je ustrezen in učinkovit sistem kontrol, aktivnosti in mehanizmov, ki zagotavljajo čim boljše poslovanje zavarovalnice. Odgovornost za vzpostavitev učinkovitega sistema notranjih kontrol je na upravi zavarovalnice. Kot pomoč upravi pri nadzoru ustreznosti in učinkovitosti notranjekontrolnega okolja je tudi notranja revizija.

Zavarovalnica Triglav, d.d., ima učinkovit in integriran sistem notranjih kontrol in ravnanja s tveganji, ki ga tudi prilagaja svojemu razvoju ter spremembam pri poslovanju.

Sistem presega osnovne zakonske zahteve zavarovalnice, ki jih določa zakonodaja. Tudi ostale članice v Skupini Triglav presegajo uzakonjeno in predpisano raven sistema notranjih kontrol in ravnanja s tveganji v posamezni državi.

Notranji kontrolni sistem v Zavarovalnici Triglav, d.d., povzeto po Letnem poročilu Zavarovalnice Triglav, d.d. tako obsega (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016):

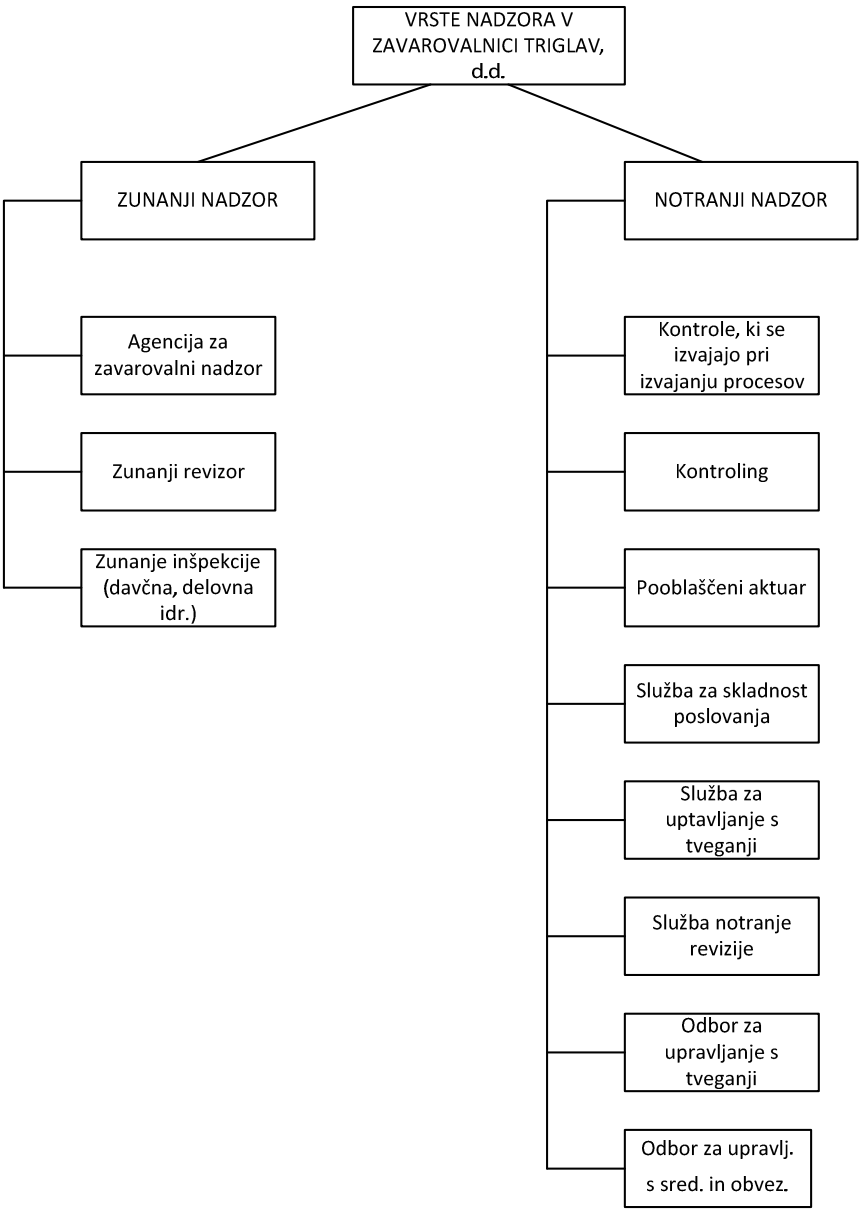
- jasno opredeljeno in določeno organizacijsko strukturo družbe;
- jasno opredeljene procese dela;
- jasno opredeljen sistem pristojnosti;
- jasne postopke notranjega nadzora;
- vzpostavljen sistem skladnosti poslovanja z zakonodajo;
- vzpostavljen sistem ravnanja s tveganji zavarovalnice;
- vzpostavljen sistem preprečevanja, odkrivanja in raziskovanja prevar.

Notranja revizija redno opravlja preglede učinkovitosti vzpostavljenega sistema notranjih kontrol in ravnanja s tveganji, predlaga izboljšave ter o svojih ugotovitvah poroča upravi, nadzornemu svetu in revizijski komisiji. Redno tudi spremlja uresničevanje priporočil, ki jih poda v okviru svojih pregledov.

4.3 Nadzor poslovanja

Kot je razvidno iz zgoraj zapisanega, se v zavarovalnici zavedajo pomembnosti ustreznega in učinkovitega nadzora poslovanja. Za ustrezen nadzor nad poslovanjem skrbijo tako zunanji kot notranji organi nadzora, ki so prikazani na Sliki 14.

Slika 14: Vrste nadzora v Zavarovalnici Triglav, d.d.



Kot je razvidno s Slike 14, je nadzor močno vgrajen v poslovanje zavarovalnice, opravljajo ga različne zunanje in notranje nadzorne funkcije. Uprava se zaveda, kako pomemben je nadzor pri poslovanju zavarovalnice. Smiselno pa je še poudariti, da se posamezne vrste nadzora ne smejo izključevati med seboj, pač pa se morajo povezovati in sodelovati, saj tako vsaka oblika nadzora na svoj način zmanjšuje tveganja v zavarovalnici in tako pomaga k doseganju postavljenih ciljev in večji učinkovitosti poslovanja.

Nadziranje v zavarovalnici opravljajo tako strokovne (štabne) službe kot poslovna področja, kot so Služba za kontroling, Služba za ravnanje s tveganji, Služba za skladnost poslovanja in Služba za aktuariat. Služba za ravnanje s tveganji skrbi predvsem za prepoznavanje, merjenje in ocenjevanje tveganj v zavarovalnici. Služba za skladnost

poslovanja preverja skladnost poslovanja zavarovalnice z zakonodajo. Služba za aktuariat pa preverja ter pripravlja izračune zavarovalniških kategorij (na primer zavarovalno-tehnične rezervacije), ki pomembno vplivajo na bilanco stanja in izkaz uspeha zavarovalnice, ter kot taka veliko sodeluje tudi pri preverjanju notranjih kontrol, ki jih preverja zunanji revizor. V pravilih zavarovalnice je jasno opredeljeno, na kakšen način deluje t.i. notranji nadzor, kakšno funkcijo ima posamezna služba, oddelek ali odbor ter na kakšen način ter v katerem delu se opravlja posamezna vrsta nadzora. Naj pa na tem mestu omenim, da Služba notranje revizije skrbi tudi za nadzor nad ustreznostjo vzpostavljenega notranjekontrolnega okolja v okviru nadzora v zavarovalnici, oziroma povedano drugače, nadzoruje delovanje nadzornega sistema v zavarovalnici.

Uresničevanje ciljev zavarovalnice zahteva uravnavanje ter usmerjanje procesov, ki se izvajajo v zavarovalnici. Vsi delujejo v krogu: planiranje, izvajanje in nadziranje. Za vse tri procese je odgovoren management oz. uprava, za planiranje in kontroliranje neposredno, za izvajanje procesov pa posredno. V posameznih procesih so mu v pomoč strokovne (štabne) službe ter poslovna področja. Pri planiranju mu med drugim pomaga Služba za kontroling, ki je primarno zadolžena tako za planiranje kot spremljanje in analiziranje poslovanja v zavarovalnici. Od Službe za kontroling se pričakuje, ne le da pripravlja poročila o spremljanju preteklih stanj, temveč da pripravlja tudi kakovostna poročila glede usmerjanja in usklajevanja vseh poslovnih procesov v prihodnosti, torej je (strokovno) odgovorna za planiranje poslovanja. Velik poudarek je tudi na dolgoročnem oz. strateškem planiranju. Služba torej skrbi za celovit in usklajen načrt poslovanja zavarovalnice. Pri planiranju procesov se kontroling usmerja predvsem na poslovne in ne na organizacijske procese. Slednje namreč preverja notranja revizija in testira njihovo ustreznost v okviru izvajanja revizij. Tako notranja revizija tudi podaja predloge za spremembe teh procesov.

Služba notranje revizije sodeluje z vsemi službami, ki opravljajo nadzor poslovanja v zavarovalnici, tako preko različnih poročil in dokumentov, ki jih službe pripravljajo za notranje in zunanje poročanje, kot tudi preko izvajanja notranjih revizij v teh službah. Tako daje upravi zavarovalnice tudi skupna zagotovila glede vseh nadzornih funkcij v zavarovalnici.

Posamezne službe oz. področja morajo pri nadzoru poslovanja zavarovalnice delovati usmerjeno ter sodelovati med seboj, da z nadzorom poslovanja čim manj obremenjujejo poslovna področja, ter zagotoviti, da je nadzor poslovanja čim bolj učinkovit. Naloge vseh služb (vključno z Službo notranje revizije) pa je treba razumeti kot stalno podporo upravi pri zmanjševanju tveganj pri poslovanju ter zagotavljanju uresničevanja zastavljenih ciljev poslovanja.

Glede zunanjega nadzora Zakon o zavarovalništvu določa, da mora letno poročilo zavarovalnice in konsolidirano letno poročilo skupine pregledati pooblaščeni zunanji revizor. Naloga zunanjih revizorjev v zavarovalnici je preverjanje in podajanje mnenja

podatkov in informacij glede resničnosti in poštenosti računovodskih izkazov zavarovalnice. Služba notranje revizije v zavarovalnici je že v skladu z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju povezana z delom zunanjega revizorja. Tako notranji kot zunanji revizorji preverjajo sistem notranjih kontrol v podjetju, vendar vsak za svoje potrebe oziroma za svojo vrsto zagotavljanja managementu. V zavarovalnici notranji in zunanji revizor sodelujeta pri izvajanju svojih nalog, saj se služba notranje revizije pred vsakim opravljanjem zunanje dogovori oz. posvetuje glede izvajanja le-te. Zunanji revizor preveri tudi način delovanja službe notranje revizije, pregleda posamezna poročila o opravljenih notranjih revizijah v posameznem letu. Po opravljeni zunanji reviziji služba notranje revizije dobi revizorjevo poročilo, ki ji je v pomoč pri nadaljnjih revizijah. Notranja revizija skrbi tudi za izvajanje priporočil zunanjih revizorjev in o tem obvešča upravo zavarovalnice.

Zakon o zavarovalništvu določa tudi, da nadzor nad zavarovalnim trgom v Republiki Sloveniji izvaja Agencija za zavarovalni nadzor. Agencija tako izvaja nadzor nad zavarovalnicami, pozavarovalnicami, zavarovalno-zastopniškimi in zavarovalno-posredniškimi družbami, zavarovalnimi zastopniki ter zavarovalnimi posredniki. Agencija je pristojna tudi za nadzor nad pravnimi osebami, povezanimi z zavarovalnico.

4.4 Vloga notranje revizije v zavarovalnici

V zavarovalnici na notranjo revizijo gledajo kot na neodvisno, objektivno svetovalno storitev, ki z neodvisnimi in nepristranskimi revizijskimi in svetovalnimi storitvami pomaga managementu oz. upravi pri uresničevanju zastavljenih ciljev. To poskuša doseči s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem ter dajanjem priporočil za izboljševanje uspešnosti ravnanja s tveganji in kontrolnih postopkov. Enako velja za notranje revizijske službe, organizirane v posameznih odvisnih družbah, ki tvorijo Skupino Triglav. Notranja revizijska funkcija v zavarovalnici je namenjena povečevanju koristi in izboljševanju delovanja zavarovalnice in njene skupine, katerim pomaga uresničevati strateške in poslovne cilje.

Notranja revizija v zavarovalnici pri svojem delu upošteva Zakon o zavarovalništvu in druge zakonske predpise, strokovna ter etična pravila notranjega revidiranja, ki so opredeljena v Mednarodnih standardih strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju ter Kodeksu notranjerevizijskih načel. Pri svojem delu pa upošteva tudi notranje akte zavarovalnice, ki opredeljujejo delo notranje revizije.

V skladu s 162. členom Zakona o zavarovalništvu (Ur. l. RS, št. 93/2005) služba za notranjo revizijo izvaja stalen in celovit nadzor nad poslovanjem zavarovalnice z namenom preverjanja, če zavarovalnica:

- opravlja zavarovalne posle pravilno in v skladu z zakonom in na podlagi izdanih predpisov ter notranjih pravil, ki urejajo poslovanje zavarovalnice,
- vodi poslovne knjige, sestavlja knjigovodske listine, vrednoti knjigovodske postavke in sestavlja računovodska ter druga poročila v skladu z zakonom,
- vodi register zavarovalnih zastopnikov, ki na podlagi zaposlitve oziroma drugega pravnega razmerja v zavarovalnici opravljajo posle zavarovalnega zastopanja v skladu s tem zakonom in na podlagi izdanih predpisov ter notranjih pravil, ki urejajo poslovanje zavarovalnice.

Poleg svoje osnovne naloge notranja revizija opravlja še vrsto drugih aktivnosti:

- pripravlja srednjeročni (triletni plan, s katerim zagotavlja, da so v tem ciklu pregledana vsa področja v zavarovalnici) in letni program dela službe, katera daje v pregled in sprejem upravi in nadzornemu svetu zavarovalnice,
- spremlja uresničevanje danih priporočil, o čemer periodično poroča upravi in nadzornemu svet zavarovalnice,
- sodeluje z zunanjim revizorjem ter drugimi nadzornimi organi,
- upravi in nadzornemu svetu zavarovalnice četrtletno poroča o svojem delu ter podaja nepristransko oceno oziroma zagotovilo o primernosti in učinkovitosti delovanja notranjih kontrol v zavarovalnici,
- izboljšuje kakovost delovanja službe z izvajanjem ukrepov za odpravo morebitnih pomanjkljivosti v njenem delovanju.

Služba notranje revizije po Zakonu o zavarovalništvu sodeluje z nadzornim svetom, saj le-ta potrjuje letni program dela službe notranje revizije, služba pa dvakrat letno nadzornemu svetu poroča o svojem delu in izvedbi izdanih priporočil službe notranje revizije. Zakon o zavarovalništvu v 31. členu določa, da mora zavarovalnica imenovati revizijsko komisijo (kot komisijo nadzornega sveta). V skladu z zakonom ima tako tudi Zavarovalnica Triglav, d.d., imenovano revizijsko komisijo.

V skladu z Letnim poročilom zavarovalnice (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016a) so naloge revizijske komisije v zavarovalnici:

- spremljanje postopka računovodskega poročanja,
- spremljanje učinkovitosti notranjih kontrol,
- spremljanje kvartalnih poročil službe notranje revizije,
- spremljanje sistemov za obvladovanje tveganj,
- spremljanje obvezne revizije letnih in konsolidiranih računovodskih izkazov,
- predlaganje zunanjega revizorja nadzornemu svetu,
- pregledovanje in spremljanje neodvisnega revizorja,
- nadzorovanje neoporečnosti finančnih informacij, ki jih daje družba,

- ocenjevanje letnega poročila.

Služba notranje revizije mesečno sodeluje z revizijsko komisijo in ji poroča o svojem delu ter o neodvisnosti in nepristranskosti pri svojem delu. Revizijska komisija pa tako zagotavlja še večjo verodostojnost računovodskih izkazov zavarovalnice, kar se kaže predvsem v večjem zaupanju vlagateljev v podjetje.

Izvajanje notranjerevizijskih in svetovalnih dejavnosti je opredeljeno v dokumentu Politika o delovanju Službe notranje revizije (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2015) ki sta ga potrdila nadzorni svet in uprava zavarovalnice. Zlasti pomembna je opredelitev načel neodvisnosti in nepristranskosti kot temeljnih načel, ki omogočata ustrezno izvajanje notranjerevizijske funkcije in svetovalne dejavnosti, ki jih določata zakon in mednarodni standardi notranjega revidiranja.

Notranje revidiranje tako igra pomembno vlogo pri izboljševanju kakovosti managementa in upravljanja zavarovalnice. Notranja revizija pa se mora predvsem zavedati, da je njena vloga predvsem v tem, da daje ustrezna zagotovila managementu zavarovalnice, pri svojem delu pa mora poznati konkretne potrebe managementa ter se naučiti sodelovanja z njim.

4.5 Tveganja pri delovanju notranje revizije

Tudi pri delovanju notranje revizije obstajajo tveganja, ki lahko vplivajo na izvajanje njihovih nalog oz. na ustreznost njihovih zagotovil. S svojim delovanjem notranji revizorji skušajo zmanjšati verjetnost, da poslovni procesi vsebujejo pomembne napake oz. da se v poslovnem procesu pojavi prevara. Tako so tveganja pri delovanju notranje revizije naslednja (Romih & Žižek, 2014):

- tveganja pri planiranju so tveganja, ki izhajajo iz nepravilnega planiranja revizij oz. nepokrivanja vseh pomembnih tveganj pri poslovanju podjetja;
- tveganja pri delovanju so lahko zunanja ali notranja. Zunanja so na primer sprememba zakonodaje ali spremenjeni pogoji delovanja zavarovalnice na trgu, notranji dejavniki tveganja pa so lahko oporečnost managementa, premajhno znanje in izkušnje revizorjev, pritiski na notranjega revizorja pri izvajanju revizije, zmanjševanje števila zaposlenih v notranji reviziji in drugo;
- tveganja pri kontroliranju so tveganja, da notranjekontrolni sistem v zavarovalnici ni dovolj dober, da bi odkril pomembno napako v procesu izvajanja.

Razlogi za tveganja so lahko različni: od neustrezne organizacije, neustreznega in nestrokovnega kadra, prevar in drugo. Tveganjem pri notranjem revidiranju se je najlažje

izogniti z ustreznim načrtovanjem revizijskih nalog, z ustreznim vzorčenjem preverjanja določene aktivnosti v zavarovalnici, temeljitim pregledom revizijske dokumentacije in dokazov, predvsem pa z močnim notranjekontrolnim okoljem zavarovalnice.

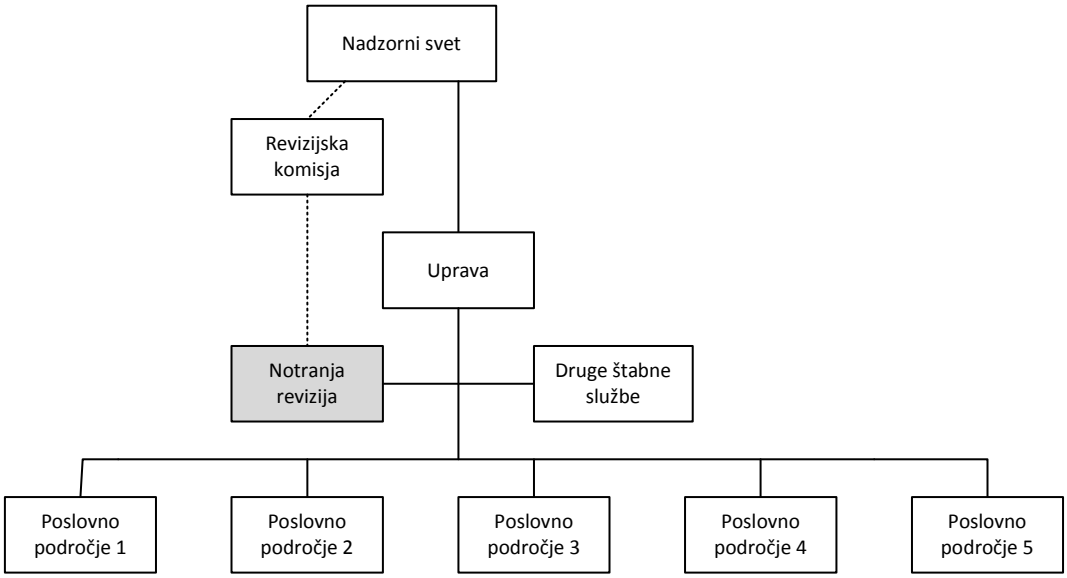
4.6 Mesto službe notranje revizije v organizacijski strukturi zavarovalnice

Položaj in organizacija službe je okvirno določena v 161. členu Zakona o zavarovalništvu, ki določa, da mora zavarovalnica organizirati notranjo revizijsko službo kot samostojen organizacijski del, ki je neposredno podrejen upravi zavarovalnice ter funkcionalno in organizacijsko ločen od drugih organizacijskih delov zavarovalnice.

Služba notranje revizije je tako organizirana kot samostojna (štabna) služba, ki je neposredno podrejena upravi. Funkcionalno in organizacijsko je služba tako ločena od drugih delov zavarovalnice, s čimer je službi zagotovljena tudi potrebna neodvisnost. Službo vodi direktor, ki je neposredno podrejen predsedniku uprave. V njej je enajst zaposlenih.

Direktorja službe notranje revizije imenuje uprava zavarovalnice, soglasje k njegovemu imenovanju pa podata tudi nadzorni svet in revizijska komisija. Tudi pri odpustitvi direktorja morata k njegovemu odstopu podati soglasje nadzorni svet in revizijska komisija.

Slika 15: Mesto notranje revizije v organizacijski strukturi zavarovalnice



Poslovno področje na Sliki 15 pomeni vse organizacijske enote, ki so opredeljene v Organigramu Zavarovalnice Triglav, d.d., ki je prikazan na Sliki 14, za namen opredelitve mesta notranje revizije v organizacijski strukturi zavarovalnice dejanski nazivi poslovnih področij niso pomembni. S Slike 15 je razvidno, da je služba notranje revizije v zavarovalnici organizacijsko umeščena kot neodvisna služba, torej deluje kot samostojna (štabna) služba, z izjemo od drugih samostojnih štabnih služb pa ima zagotovljen neposreden stik z revizijsko komisijo, s tem pa tudi z nadzornim svetom zavarovalnice, kar ji zagotavlja predvsem večjo neodvisnost in nepristranskost. Revizijska komisija tudi preverja način delovanja službe ter upoštevanje standardov revidiranja pri izvajanju revizij. Tako revizijska komisija tudi dodatno, predvsem s stališča stroke, nadzira način delovanja notranje revizije.

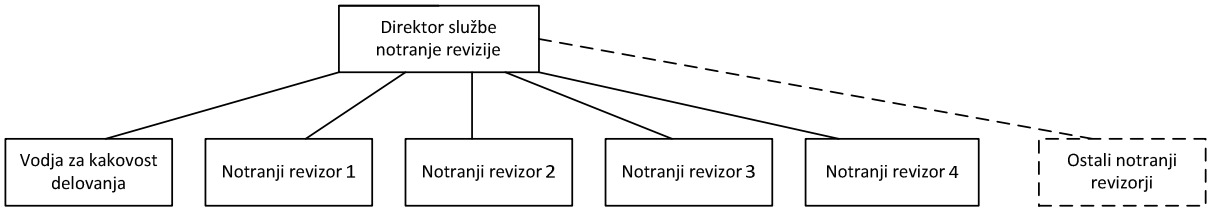
V vseh ostalih značilnosti se služba notranje revizije ne razlikuje od ostalih samostojnih (štabnih) služb. Uprava zavarovalnice je tako odgovorna tudi za njeno delovanje ter za uresničitev ciljev njenega delovanja. Je pa res, da je z omogočanjem neposredne komunikacije z revizijsko komisijo zagotovljena večja neodvisnost delovanja službe notranje revizije, z dodatnim nadzorom strokovnosti delovanja službe notranje revizije pa je zagotovljena tudi večja kredibilnost njenega poročanja.

Glede na opredelitve, ki sem jih definirala v teoretičnem delu naloge, lahko zaključim, da je trenutno **mesto notranje revizije v organizacijski strukturi zavarovalnice ustrezno**, saj zajema vse strokovne podlage, ki opredeljujejo mesto notranje revizije v podjetju. S takšnim načinom umeščenosti notranje revizije v organizacijsko strukturo je zagotovljena velika mera neodvisnosti in nepristranskosti, ki jo notranja revizija potrebuje pri svojem delovanju. Zagotovljen je tudi ustrezen nivo poročanja, saj ima notranja revizija prosto komunikacijo tako z Upravo kot Nadzornim svetom zavarovalnice, predvsem preko Revizijske komisije.

4.7 Notranja organizacija službe notranje revizije

Kot sem že zapisala, je v službi notranje revizije 11 zaposlenih. Njena organizacijska struktura je prikazana na spodnji sliki.

Slika 16: Notranja organizacija službe notranje revizije



Zaposleni notranji revizorji v Službi notranje revizije so vsi umeščeni direktno pod Direktorja službe notranje revizije, gre za delitev nalog glede na število zaposlenih, tako v sliki niso prikazani vsi zaposleni (11) v Službi notranje revizije pač pa je prikazan samo osnovni sistem organizacije službe, prikazana so 4 delovna mesta, ostala so združena v »ostali notranji revizorji«, vsa delovna mesta imajo enakovreden položaj. Kot je razvidno s Slike 16, so vsi zaposleni v službi notranje revizije neposredno podrejeni direktorju službe notranje revizije. Le-ta pripravlja plan dela službe, razporeja naloge ter usmerja zaposlene, jih kontrolira ter poroča o delu službe upravi ter revizijski komisiji in nadzornemu svetu. Vodja za kakovost skrbi za strokovnost delovanja vseh zaposlenih v službi, skupaj z direktorjem pripravlja procese službe ter zagotavlja skladnost z vsemi predpisi in notranjimi akti. Njegova vloga je predvsem v spremljanju delovanja službe z mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, spremljanju ostalih strokovnih napotkov ter prenosu novih, izboljšanih strokovnih napotkov v prakso.

Vsi zaposleni so višje ali visoko izobraženi, strokovno usposobljeni za izvajanje nalog notranjega revizorja ter tako enakovredno opravljajo svoje naloge oz. revizije. Služba pokriva delovanje celotne zavarovalnice, revizorji pa si delo delijo glede na letni program dela službe notranje revizije.

Zaposleni v službi notranje revizije imajo zaradi narave svojega dela neomejen dostop do vseh zaposlenih v zavarovalnici, vse dokumentacije, prostorov in opreme v vseh organizacijskih delih zavarovalnice. Neomejen dostop do vseh omenjenih virov pa imajo notranji revizorji samo takrat, kadar opravljajo svoje delo. Notranja revizija nima pooblastil, da bi lahko sodelovala pri pripravi notranjih aktov ali opredelitvi procesov (razen svojih) oz. da bi sama sprejemala kakršnekoli poslovne odločitve v zavarovalnici.

V zavarovalnici večina zaposlenih nima neposrednega stika z vrhovnim managementom oz. upravo. So pa notranji revizorji tisti, ki imajo neomejen dostop tako do vrhovnega managementa kot do vseh zaposlenih. Prav zato management na vseh nivojih vidi vlogo notranje revizije tudi v tem, da preverja in podaja ustrezna zagotovila o delu na vseh nivojih zavarovalnice. Ta zagotovila pa prenaša tudi do vrhovnega managementa.

Morda bi bilo v prihodnje zaradi velikosti službe ter večje specializacije dela posameznega revizorja smiselno razmisliti o vzpostavitvi oddelkov, ki bi pokrivali posamezne poslovne dele zavarovalnice.

4.8 Ustreznost delovanja služb notranje revizije v skupini zavarovalnice

Kot sem že zapisala, Zavarovalnica Triglav, d.d., deluje tudi v okviru Skupine Triglav. V preteklosti so bile posamezne zavarovalnice na tujih trgih precej izolirane in zelo samostojne pri opravljanju zavarovalnih poslov. V zadnjem času, predvsem po finančni krizi, ki se je pričela v letu 2008, pa je zavarovalnica pričela tuje (odvisne) zavarovalnice bolj povezovati v svojo skupino in je tudi bolj aktivna pri upravljanju teh družb.

V letu 2010 je Zavarovalnica Triglav, d.d., ustanovila odvisno družbo Triglav INT, holdinška družba d.o.o., na katero je prenesla svoje lastniške deleže v tujih zavarovalnicah. Vloga družbe Triglav INT, holdinška družba, d.d., je predvsem aktivno skrbeti za upravljanje tujih zavarovalnic. Družba skrbi za aktiven nadzor, prenos minimalnih standardov in spremljanje poslovnih rezultatov teh družb in ima zaposlenega enega notranjega revizorja, ki je vključen v revizijske komisije v odvisnih družbah. S tem družba skrbi za večjo vlogo in ustreznost delovanja notranjerevizijskih služb v odvisnih družbah.

Vse odvisne zavarovalnice imajo zakonsko predpisano delovanje službe notranje revizije, vendar pa so zakoni v posameznih državah različni, zato različno predpisujejo organiziranost službe, obseg in način dela.

V okviru Skupine služba notranje revizije Zavarovalnice Triglav, d.d, izvaja naslednje aktivnosti:

- prenos znanja in izboljšanje metodike revizijskega dela,
- sodelovanje pri izvajanju revizij v odvisnih družbah,
- pomoč pri pripravi letnih planov dela v odvisnih družbah,
- svetovanje revizorjem odvisnih družb pri njihovem delu.

Z revidiranjem v Skupini želijo notranji revizorji doseči še sprejemljiv nivo zagotovila, da je premoženje zavarovalnice pravilno in učinkovito varovano.

Pri svojem delovanju morajo vsi notranji revizorji v Skupini ravnati po načelih neodvisnosti, strokovnosti in nepristranskosti. Spoštovati morajo etična načela in temeljna načela revizijske stroke ter delovati v skladu z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Slovenski inštitut za revizijo, 2016).

Večina služb že ima ustrezno mesto v organizacijski strukturi, ni pa še urejena ustrezna neodvisnost in nepristranskost notranjih revizorjev. Družbe v večini zaposlujejo po enega revizorja, saj so bile v večini ustanovljene predvsem zaradi izpolnjevanja zahtev s strani regulatorja.

5 UGOTOVITVE TER PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

5.1 Prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture ter mesta notranje revizije v Zavarovalnici Triglav, d.d.

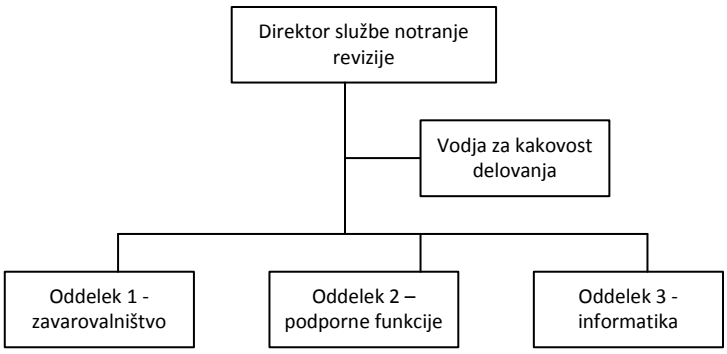
Kako učinkovito je delovanje notranje revizije v družbi, je odvisno tudi od njenega mesta v organizacijski strukturi. Pomembno je, kako poteka komuniciranje med službo notranje revizije in drugimi ravnmi v podjetju, tako z managementom oz. upravo kot z revidiranimi enotami.

V zavarovalnici je vzpostavljena mešana organizacijska struktura. Težave, ki jih lahko prinaša takšna organizacijska struktura, vidim predvsem v počasni prilagodljivosti na spremembe iz okolja, težavni koordinaciji med oddelki, odgovornosti ter avtoriteti za uspešnost, ki so le na vrhu, tako da se odločitve sprejemajo in uresničujejo počasi, lahko tudi prepočasi. V zavarovalnici se vse te težave, nekatere bolj, druge manj, izražajo v vsakodnevnem poslovanju. Smiselno bi bilo, da se organizacija oziroma organizacijska struktura prouči ter prilagodi tako, da bo lahko izkoriščala njene prednosti v večji odzivnosti na spremembe v okolju, v katerem posluje.

Organizacijsko mesto službe notranje revizije v zavarovalnici ter v njenem dvotirnem sistemu upravljanja je klasično. Služba notranje revizije je kot samostojna (štabna) služba neposredno podrejena upravi ter ima vzpostavljen tudi neposreden stik oz. komunikacijo z nadzornim svetom predvsem preko revizijske komisije. Menim, da je s strani zavarovalnice velikost službe in mesto notranje revizije v organizacijski strukturi ustrezno.

Služba notranje revizije je samostojna in neodvisna enota v podjetju. Število zaposlenih je glede na velikost podjetja ustrezno. Revizorji so strokovno usposobljeni in se še dodatno izobražujejo. Služba preko direktorja deluje centralizirano, odločitve glede delovanja službe se izvajajo na enem mestu. Bi pa bilo v prihodnje zaradi velikosti službe ter uvajanja novih tehnologij poslovanja (večja informatiziranost poslovanja) ter večje specializacije dela posameznega revizorja morda smiselno razmisliti o vzpostavitvi oddelkov znotraj službe, ki bi pokrivali posamezne poslovne dele zavarovalnice. S tem bi se povečala specializacija ter učinkovitost izvajanja revizij.

Slika 17: Predlog nove notranje organizacija Službe notranje revizije



Na Sliki 17 je prikazan predlog nove notranje organizacije službe notranje revizije. Tako bi v skladu s predlogom službo vodil direktor notranje revizije, pod njim pa bili umeščeni vodja za kakovost delovanja ter posamezni oddelki, ki bi se bolj specializirano ukvarjali s posameznim delom poslovanja zavarovalnice. Vodja za kakovost bi skrbel predvsem za kakovost delovanja službe notranje revizije in strokovno usmerjal delovanje službe. Revizije bi se izvajale v posameznih oddelkih, ki bi jih vodil vodja posameznega oddelka. Oddelek 1 bi skrbel predvsem za izvajanje revizij na področju osnovne dejavnosti zavarovalnice, to je zavarovalništvo, torej bi vključeval razvoj produktov, prodajo zavarovanj, reševanje škodnih primerov in drugo. Oddelek 2 – podporne funkcije-bi izvajal revizije na področju skupnih poslovnih funkcij, ki so podpora osnovni dejavnosti zavarovalnice (na primer kadrovska služba, računovodstvo, finance in drugo). Medtem pa bi Oddelek 3 – informatika-skrbel za revizije na področju informacijskih sistemov, za kar so potrebna posebna znanja revizorjev.

Takšna organizacija, kot je prikazana na Sliki 17, bi prinesla večjo specializacijo dela notranjih revizorjev, delno bi se pri takšni organizaciji razbremenila tudi funkcija direktorja notranje revizije, saj bi lahko del njegovih nalog prevzeli vodje posameznih oddelkov. V prihodnosti bo notranja revizija morala računati tudi z vse večjim številom pravil in standardov, ki se bodo vključevali v različne dele poslovanja zavarovalnice. Tako bo smiselno, da se revizorji bolj specializirajo za posamezne dele poslovanja in tako lažje sledijo razvoju na svojem področju.

V prihodnosti bo najverjetneje potrebno spremeniti oz. prilagoditi način dela notranjih revizorjev tudi zaradi tehnološkega razvoja informacijskih sistemov. V prihodnje bodo notranji revizorji verjetno lahko opravljali svoje delo preko interneta ter tako dostopali do informacijskih sistemov in s pomočjo računovodskih in drugih podatkov ter dokumentov preizkušali notranje kontrole ter na ta način podajali svoja zagotovila upravi. S takšnim načinom dela se bo zmanjševala fizična prisotnost notranjega revizorja, kar predstavlja tudi določene pasti oz. tveganja, o katerih bo v prihodnje treba razmisliti. Bo pa takšen način dela omogočal, da bo revizor pri svojem delu še bolj učinkovit, varčen in uspešen.

5.2 Prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture ter mesta notranje revizije v Skupini Triglav

Glede na način delovanja zavarovalnice v povezavi z odvisnimi družbami in poslovnimi rezultati odvisnih družb, prav poslovanje odvisnih družb namreč predstavlja veliko tveganje pri poslovanju zavarovalnice, bi bilo smiselno, da zavarovalnica v prihodnosti vzpostavi bolj učinkovit nadzor nad poslovanjem odvisnih zavarovalnic. Ena izmed oblik nadzora bi bilo lahko tudi bolj učinkovito delovanje služb notranje revizije, kar bi lahko dosegli tudi z drugačno organiziranostjo služb notranje revizije v celotni Skupini.

Vse države, v katerih deluje Skupina Triglav (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Republika Srbska, Srbija, Črna Gora in Makedonija), imajo notranjo revizijo predpisano z zakonom. Tovrstna dejavnost v teh državah je šele v razvijanju oz. se šele vzpostavlja način izobraževanja notranjih revizorjev in posledično ustreznost mesta in veljave notranje revizije. V večini teh držav imajo zato službe notranje revizije težave pri zagotavljanju ustrezne neodvisnosti in nepristranskosti pri opravljanju svojega dela.

Iz pregleda delovanja ter organizacijske povezanosti posameznih služb notranje revizije ter dejstva, da imajo posamezne službe v tujih zavarovalnicah v svojem delovanju težave pri zagotavljanju neodvisnosti in nepristranskosti, se mi trenuten način delovanja in organizacije ne zdi najbolj ustrezen. Zato v nadaljevanju predlagam nekaj predlogov za izboljšave.

Smiselno bi bilo, da se v matičnem podjetju (zavarovalnici) pripravijo merila (na primer število zaposlenih glede na velikost prihodkov družbe ipd.), ki naj vplivajo na velikost oziroma število zaposlenih v službah notranje revizije.

Metodologija dela v službah notranje revizije zaradi različnega načina poslovanja (enotirni, dvotirni sistem upravljanja) ni povsem poenotena z matično službo v vseh odvisnih družbah. Vzpostaviti bi bilo potrebno sistematičen (periodičen) nadzor nad delom notranjih revizorjev s strani notranje revizije matičnega podjetja (zavarovalnice).

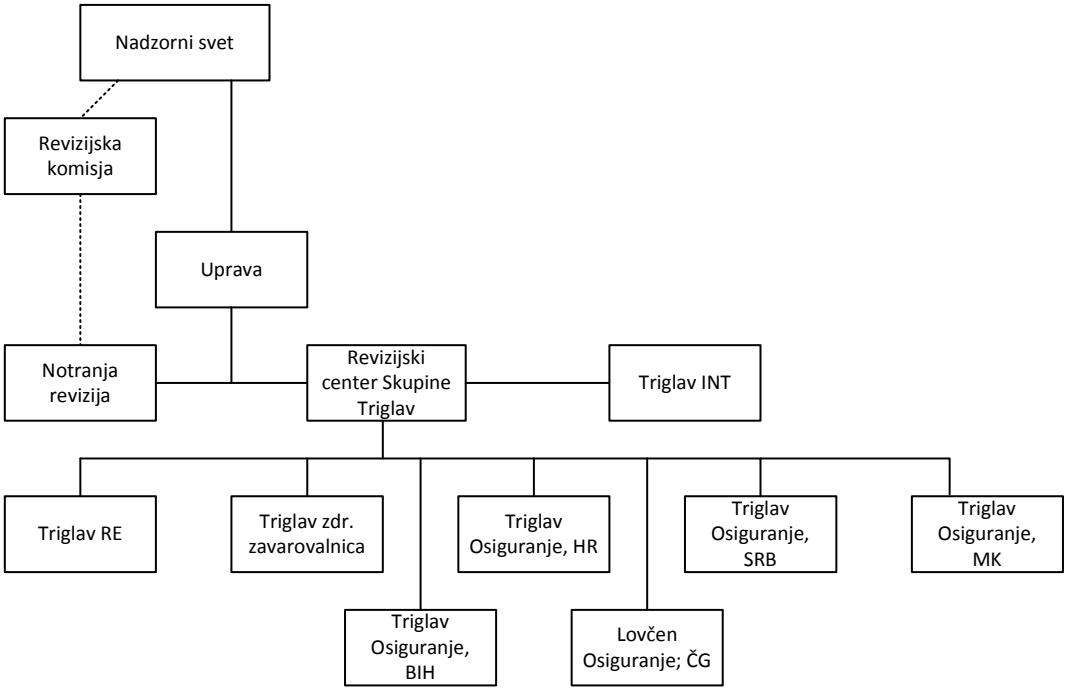
Smiselno bi bilo tudi informacijsko povezati službe notranje revizije v Skupini, in s tem vzpostaviti dodaten nadzor nad delom, strokovnostjo in terminskim izvajanjem revizij ter izpolnjevanjem letnega plana dela vsake odvisne družbe.

K lažjemu delu, poenotenju metodologije dela in bolj učinkovitemu izvajanju revizij pa bi prispevala tudi priprava periodičnih skupnih srečanj, izmenjava izkušenj in znanj na področju notranjega revidiranja, kar se delno že izvaja. Lahko bi pripravili tudi skupen elektronski medij (forum), kjer bi lahko revizorji neformalno sodelovali in izmenjevali izkušnje in si pomagali pri operativnih težavah pri izvajanju revizij.

Na nivoju matične zavarovalnice, v sodelovanju s holdinško družbo Triglav INT, d.d., bi bilo glede na velikost matičnega podjetja in števila podjetij v Skupini smiselno organizirati tako imenovani »revizijski center«, ki bi skrbel za delo ter kakovost in strokovnost služb notranje revizije tako matičnega podjetja kot zavarovalnic odvisnih družb, pri čemer bi lahko izkoristili prednosti t.i. mrežne organizacijske strukture.

»Revizijski center« bi skrbel predvsem za potrebno poenotenje metodologije, standardov dela, strokovnosti in usmerjal delo služb notranje revizije. Vzpostavljal in skrbel bi tudi za skupen informacijski revizijski sistem, izmenjavo izkušenj in znanj.

Slika 18: Predlog nove strukture organiziranosti dela služb notranje revizije v Skupini Triglav



Takšen način organizacije dela notranje revizije v Skupini Triglav bi pripomogel k večji strokovnosti služb notranje revizije, večjemu nadzoru nad delovanjem posameznih služb ter bi tako prispeval k zmanjševanju tveganj pri poslovanju odvisnih družb in posledično bolj uspešnemu poslovanju celotne skupine.

Po mojem mnenju bi takšna reorganizacija pripomogla k večji strokovnosti služb notranje revizije in zmanjševanju tveganj pri poslovanju tako zavarovalnice, odvisnih družb oz. celotne Skupine Triglav.

SKLEP

Notranje revidiranje se je skozi zgodovino razvijalo od pretežno računovodske dejavnosti k ravnalno usmerjeni stroki. V začetku je bila notranja revizija osredotočena predvsem na revidiranje računovodsko-finančnih sistemov in dojemana kot računovodsko-finančni nadzor v podjetju, vendar se je v zadnjem času osredotočenost notranje revizije premaknila na področje ravnanja s tveganji, preverjanje notranjih kontrol v podjetju ter zagotavljanja poštenega in dobrega gospodarjenja v podjetju.

Ena izmed temeljnih nalog sodobnega notranjega revidiranja je svetovanje managementu o možnem obvladovanju tveganj v podjetju, predvsem z oblikovanjem in nadziranjem ureditve sistema notranjih kontrol v podjetju. Notranje revidiranje se mora čedalje bolj usmerjati v prihodnost poslovanja podjetja ter s predpostavljenimi prihodnjimi tveganji na posameznih področjih poslovanja (Tušek, 2004). Na tveganjih osnovano notranje revidiranje predstavlja novo stopnjo v razvoju notranjerevizijske stroke. Sodoben način pojmovanja notranje revizije tako vzpostavlja nov način sodelovanja med notranjo revizijo in managementom podjetja. Notranji revizor tako ni več le poročevalec o napakah in pomanjkljivostih v podjetju, pač pa je pomemben svetovalec managementu pri njihovem sprejemanju odločitev v podjetju. Obenem pa gre za preprečevanje nastanka tveganj in vnaprejšnjo pripravljenost delovanja, če do njih pride. Lahko zaključimo, da se vloga notranje revizije v podjetju vse bolj pomika v upravljalno – ravnalni proces v podjetju.

V prihodnosti se zaradi gospodarskega in informacijskega razvoja pričakuje, da se bo vloga notranje revizije še razvijala, ter da se bo njeno delovanje še spreminjalo. Pričakujemo lahko, njeno večjo vlogo pri upravljanju ter sprejemanju odločitev managerjev v podjetju, kar ji bo zagotavljala tudi vse večja vloga revizijskih komisij v podjetjih (Zaman Groff, Di Pietra & Sitar, 2016).

Razvoj notranje revizije je povezan z razvojem okolja, v katerem poslujejo podjetja, ki postajajo čedalje bolj kompleksna in spreminjajoča, enako pa postaja vse bolj kompleksen tudi poslovni sistem in delovanje podjetja. Na njegovo delovanje vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki, kar sili management k večjemu nadzorovanju in obvladovanju poslovnih tveganj. Tako se podjetja odločajo za celovit sistem obvladovanja tveganj na vseh ravneh v podjetju.

Razvoj notranjerevizijske dejavnosti v prihodnosti kaže tudi na stalno razvijanje novih prijemov in tehnik revidiranja ter s tem zagotavljanja novih notranjerevizijskih storitev. Spreminjajoče se okolje revizorja sili v čim hitrejše podajanje informacij o kakovosti obvladovanja tveganj ter kakovosti in ustroju notranjih kontrol. Notranja revizija se bo najverjetneje razvijala v smeri neprestanega revidiranja poslovanja.

Verjetno se bo spremenil tudi način dela notranjih revizorjev, saj bodo lahko tudi preko spleta oz. drugih povezav dostopali do informacijskih sistemov ter s pomočjo računovodskih in drugih podatkov in dokumentov preizkušali notranje kontrole ter tako podajal svoja zagotovila. S takšnim načinom dela bo fizične prisotnosti notranjega revizorja verjetno čedalje manj, bo pa tovrstno delovanje verjetno omogočalo, da bo revizor pri svojem delu še bolj učinkovit, varčen in uspešen.

V prihodnosti bo notranja revizija morala računati tudi z večjo regulacijo posameznih delov poslovanja oz. večjim številom zunanjih in notranjih pravil, ki jih bo potrebno upoštevati pri poslovanju, čemur se bodo morali prilagoditi tudi notranji revizorji, tako s sprotnim izobraževanjem kot tudi z ustrezno organizacijo dela. Smiselno bi bilo, predvsem v večjih notranjerevizijskih službah, da se posamezni revizorji specializirajo za posamezne dele poslovanja podjetja in sledijo razvoju na tem področju. Veliko vlogo pri kakovosti službe bo tako imel tudi notranjerevizijski predstojnik, ki bo moral delo revizorjev dobro koordinirati.

V Zavarovalnici Triglav, d.d., ima služba notranje revizije ustrezno mesto v organizacijski strukturi podjetja, ki ji zagotavlja zakonsko zahtevano neodvisnost in nepristranskost. Služba notranje revizije je samostojna (štabna) služba, ki je neposredno podrejena upravi zavarovalnice in revizijski komisiji. Večje težave z ustreznim mestom v organizacijski strukturi imajo revizijske službe Skupine Triglav, ki jim ne zagotavlja največje mere neodvisnosti in nepristranskosti pri izvajanju dejavnosti notranjega revidiranja. Slab je tudi nadzor nad delom služb notranje revizije v odvisnih zavarovalnicah.

Zato bi bilo v Zavarovalnici Triglav, d.d, smiselno, da se delo notranje revizije, ki se na naša na revidiranje in izvajanje notranjih revizij v matičnem podjetju, in delo, ki se nanaša na prenos znanja, metodologije dela, poenotenje poslovnih praks iz matične službe notranje revizije na službe notranje revizije v Skupini Triglav organizacijsko ločita. Iz tega razloga predlagam uvedbo posebnega »revizijskega centra« Skupine, ki bi skrbel za strokovnost in metodologijo dela notranjerevizijskih služb v celotni Skupini. Tako bi se vsaka služba notranje revizije lahko ukvarjala s strokovnim, neodvisnim in nepristranskim izvajanjem notranjih revizij, ki bi pomagale pri zmanjševanju tveganj ter lažjemu in boljšemu doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Takšna organiziranost službe bi pomagala tudi k boljšemu nadzoru poslovanja celotne Skupine, posledično pa bi se zmanjšala poslovna tveganja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za zavarovalni nadzor (2015). *Nove kapitalske zahteve za zavarovalnice in pozavarovalnice.* Najdeno 24. oktobra 2015 na spletnem naslovu https://www.a-zn.si/Default.aspx?id=154
2. Boncelj, J. (1983*). Zavarovalna ekonomika*. Maribor: Založba Obzorja.
3. Burton, R., & Obel, B. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design*. Dordrecht: Kluwers Academic Publishers.
4. Daft, D. L. (2010). *New Era of Management*. Mason: South-Westeren Cengage Learning.
5. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V. (1998). *Trendi zavarovalništva v EU in v svetu ter razvojna vizija zavarovalništva v Sloveniji z lastninsko transformacijo*. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dvoršak Bugarija, J. (2005). *Obvladovanje tveganja v zavarovalnih finančnih institucijah*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
9. Duhovnik, M. (2009): *Ustanovitev in delovanje revizijske komisije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
10. Flis, S. (1995). *Zbrani spisi o zavarovanju*. Ljubljana: Pozavarovalnica Sava in Zavarovalnica Triglav.
11. Gavetti, G. (2012). *Perspective – Toward a behavioral theory of strategy*. Organizational Science.
12. Gorišek, J. (2003). Smo v Sloveniji sposobni slediti vzoru držav EU glede strukture lastništva in nadzora našega zavarovalništva?. *Zbornik 10. dnevov slovenskega zavarovalništva* (str. 7-26). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
13. European Court of Auditors (2016). *Internal Control Systems in Candidate Countries.* Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslov http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/COOP_PUBLI006/COOP_PUBLI006_EN.PDF
14. Istenič, A. (2011). Povezava notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj v podjetju. *Revizor, 2011(2)*, 5-17.
15. Jagrič, M. (2016). Usmeritve za povečanje prodornosti notranjega revidirana. *SIRIUS, 2016 (1)*, 86-98.

16. Kavčič, S. (2000). Pomen revizij za odločnost delovanja. *Zbornik 12. foruma odličnosti in mojstrstva* (str. 105-121). Otočec: Zveza ekonomistov Slovenije, Ministrstvo za znanost, tehnologijo RS in Gospodarska zbornica Slovenije.
17. Kavčič, S. (2008). Razvoj in vloga računovodskih analiz v podjetju. *Zbornik 14. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, (str. 7-22). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
18. Kodeks notranje revizijskih načel. *Uradni list RS* št.40/2011.
19. Koletnik, F. (2004). Kontroling in notranje revidiranje. *Zbornik referatov 7. letne konference notranjih revizorjev* (str. 32-48). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
20. Koletnik, F. (2007). *Notranje revidiranje*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
21. Koletnik, F. (2014). Notranja revizija in obvladovanje sprememb. *SIRIUS, 2014(3*), 108-119.
22. Lesjak, M. (2010). Upravljanje tveganj pri proračunskih uporabnikih. *Revizor, 2010(1)*, 17-32.
23. Lipičnik, B. (2005*). Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
25. McNamee, D., & Selin, G. M. (2003). *Risk management: Changing The Internal Auditors Paradigma*. Florida: The Institut of Internal Auditors Researsch Foundation.
26. Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljevanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
27. Mikuš, J. (1997). Vključenost in delovanje notranje revizije v poslovnem sistemu. *Revizor, 1997(8).* 7-33.
28. Moeller, R. (2005*). Modern Internal Auditing*. USA: John Wiley & Sons Publication.
29. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, I. M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica:Didakta.
30. Nemec, A. (2002). Vrednotenje prispevka notranje revizije k dodani vrednosti organizacije. *Revizor, 2002(9)*. 7-22.
31. Odar, M. (2001). Revidiranje poslovanja – izzivi revidiranja v prihodnosti?. *Zbornik referatov 33. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 41-49). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
32. Perner, V. (2000): Prednosti in slabosti zunanjih izvajalcev notranje revizijskih storitev. *Zbornik referatov 3. letne konference notranjih revizorjev* (str. 51-59). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
33. Pučko, D. (2002). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: GV Založba.
34. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. *Računsko sodišče Republike Slovenije (2016). Evropske smernice za izvajanje mednarodnih revizijskih standardov INTOSAI*. Najdeno 7. maj 2016 na spletnem

naslovu http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/V/KB2497A306256B0D6C1257B73002C8652/$file/Smernice_INTOSAI.pdf
36. Romih, M., & Žižek, D. (2014). Notranje revidiranje korporativnega upravljanja, *Sirius, 2014(6).* 45-59.
37. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rozman, R. (2011). *Temeljne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rozman, R. (2012). Slovenian organisation theory and its ties with associated theories and science. *Dynamic Relationship Management Jurnal*, *2012(1).* 2-25.
40. Rozman, R. (2015). Organizacijske strukture v združbah, *Izzivi managementu, 2015(2).* 42-54.
41. Rozman, R., & Kovač J. (2012). *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (2012). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Sawyer, B. L., Dittenhofer, A. M., & Scheiner, H. J. (2003). *Sawyer's Internal Auditing (The practice of Modern Internal Auditing)*. Florida: The Institute of Internal Auditors.
44. Slovenski inštitut za revizijo (2016). *Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/sites/default/files/notranji-revizorji/nr-ssr-2013.pdf.
45. Šker, T. (2010). *Osnove zavarovalništva*. Ljubljana: Zavod IRC.
46. Taylor, D. H., & Glezen, G. W. (1996): *Revidiranje – zasnove in postopki*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
47. Tavčar, M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
48. Turk, I. (2004). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
49. Turk, M. (2015). Notranja revizija. *Gradivo za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
50. Tušek, B., & Žager, L. (2004): Vloga notranjega revizorja pri ocenjevanju tveganj in ravnanju z njimi. *Revizo,. 2004(2).* 13-26.
51. Vezjak, B. (2003). Vzpostavljanje in delovanje notranje revizije v skladu z novimi standardi. *Revizor, 2003(10)*. 69-72.
52. Vezjak, B. (2008). Tveganja pri poslovanju. *IKS – revija za računovodstvo in finance, 2008(5)*. 24-38.
53. Zaman Groff, M., Di Pietra, R., & Sitar, A. (2016). Contemporary role of internal audizing in corporate governance. *Dynamic Relationship Management Jurnal, 2016(5)*. 51-63.
54. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št.65/2009.
55. Zakon o zavarovalništvu. *Uradni list RS* št.93/2015.

56. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2015). *Politika notranjega revidiranja v Zavarovalnici Triglav, d.d.* Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d.
57. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2016a). *Letno poročilo Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav, d.d.* Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d.
58. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2016b). *Organigram*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.triglav.eu/sl/odnosi_z_vlagatelji/organiziranost_in_upravljanje/organigram/
59. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2016c). *Zgodovina zavarovalnice – 115 let tradicije*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.triglav.eu/sl/o_skupini/zgodovina/